

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Příprava strategické analýzy pro výrobní firmu
Preparing Strategic Analysis for a Manufacturing Firm

Student:	Bc. Lukáš Polame
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Lucja Matusiková Ph.D

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Polame**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Příprava strategické analýzy pro výrobní firmu**
Preparing Strategic Analysis for a Manufacturing Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace firmy
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.


ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne

.....

Bc. Lukáš Polame

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucji Matusíkové, Ph.D. nejen za odborné rady, věnovaný čas a cenné připomínky, ale především za vstřícnost, ochotu, trpělivost a lidský přístup. Také bych chtěl poděkovat svým rodičům za podporu po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Význam a struktura strategické analýzy	5
2.1	Analýza vnějšího prostředí	6
2.1.1	Analýza makrookolí podniku.....	7
2.1.2	Analýza mikrookolí podniku	10
2.2	Analýza vnitřního prostředí	13
2.2.1	Finanční analýza	14
2.3	SWOT analýza.....	22
3	Prezentace firmy	26
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy	30
4.1	Analýza vnějšího prostředí	30
4.1.1	Analýza makrookolí.....	30
4.1.2	Analýza mikrookolí	34
4.2	Analýza vnitřního prostředí	39
4.2.1	Finanční analýza	39
4.3	SWOT analýza.....	49
4.3.1	Silné stránky	49
4.3.2	Slabé stránky.....	51
4.3.3	Příležitosti	53
4.3.4	Hrozby	54
4.3.5	Zanesení do poziční mapy	55
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	57
6	Závěr	59
	Seznam použité literatury	60
	Seznam zkratk.....	63
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	64
	Seznam příloh	

1 Úvod

Český trh prošel za posledních třicet let obrovskou změnou. Od dob, kdy byla ekonomika centrálně plánovaná a strategické řízení bylo spíše politickým, než ekonomickým pojmem, jsme se dostali do moderní tržní struktury. Trhy jsou dnes propojené díky globalizaci a stále přibývajícím konkurenci způsobuje, že je dnes většina tržních odvětví nasycená či dokonce přesycená. Stará ekonomická pravda praví, že v takovém případě přežijí na trhu jen ti nejsilnější a trh se tak svým způsobem zbavuje slabých.

Z historie víme, že dějiny ve většině případů nakonec ovládli výborní stratégové. Nejinak je tomu v ekonomickém světě. Nejdříve je třeba se na chvíli pozastavit, uvědomit si naše silné a slabé stránky, naše možnosti. Potom můžeme naplánovat, jak s nimi naložíme. A teprve potom můžeme vytáhnout do boje s očekáváním vítězného konce.

Tato diplomová práce je zaměřena na proces, který tvorbě strategie vždy musí předcházet – na strategickou analýzu. Analyzována bude organizace Marlenka international s.r.o., podnikající v odvětví medových dortů.

Práce bude rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bude popsán obecný postup při strategické analýze. Čtenář se dozví, jak analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy. V rámci vnějšího prostředí bude popsána metoda PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pro analýzu prostředí vnitřního bude představena finanční analýza. Dále bude popsána SWOT analýza, která se používá pro syntézi informací, získaných předchozí analýzou.

V praktické části budou aplikovány poznatky z části teoretické v praxi a to na výše zmíněnou společnost.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti zjistit aktuální postavení firmy na trhu a poskytnout návrhy a doporučení, jakým by se měl podnik ubírat.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V minulosti, kdy na trzích nebylo takové množství konkurentů, si firmy mnohdy vystačily se strategií kopírování svých úspěšných konkurentů, případně neměli strategii vůbec žádnou. V současné době je však valná většina podnikatelských odvětví velmi vysoce konkurenčních. Trhy bývají přesycené a o rozdílu mezi úspěchem a selháním často rozhodují i sebemenší detaily a rozdíly. Konkurenční výhoda se tak stává klíčovým pojmem. Firmy hledají nejrůznější postupy a cesty, jak takovou konkurenční výhodu získat.

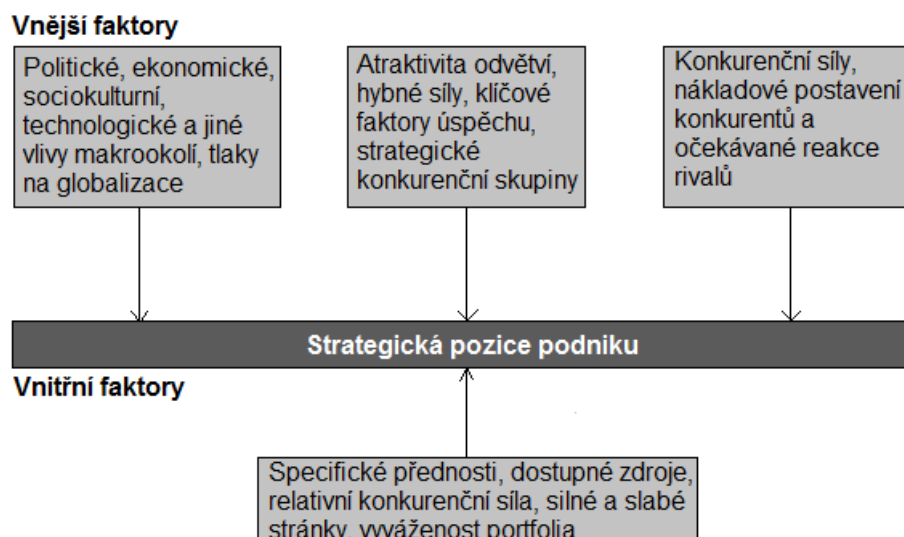
Kvalitní podniková strategie a strategické řízení mohou být právě jednou z cest. Je třeba hledat nové příležitosti, nová uplatnění, možnosti pro růst a budoucí úspěšný rozvoj organizace. Pokud chtějí podniky přežít, nemohou být zaměřeny pouze na sledování krátkodobých cílů a výsledků, musí se dívat do budoucnosti, snažit se odhadnout možný vývoj a hledat způsoby jeho možného využití. Musí si tedy stanovovat i cíle dlouhodobé.

Strategická analýza potom představuje základní stavební kámen, východisko pro sestavení vhodných strategických cílů a korespondující podnikové strategie, jejímž výsledkem bude konkurenční výhoda. Obecně je analýza rozbor či rozklad celku na jeho jednotlivé části a následné podrobné zkoumání těchto částí. U analýzy strategické tomu není jinak – vezmeme si podnik, jeho situaci, jeho postavení a snažíme se je rozdělit na menší celky (finanční výkazy, konkurenční výhody apod.), které podrobujeme detailnímu průzkumu.

Cílem strategické analýzy je přitom „identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9)

Faktory, o nichž je řeč v předchozím odstavci strategická analýza rozlišuje na faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Tyto dvě skupiny faktorů jsou spolu samozřejmě velmi úzce propojeny a navzájem spolu souvisí, jak je znázorněno na následujícím obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 - Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, upraveno

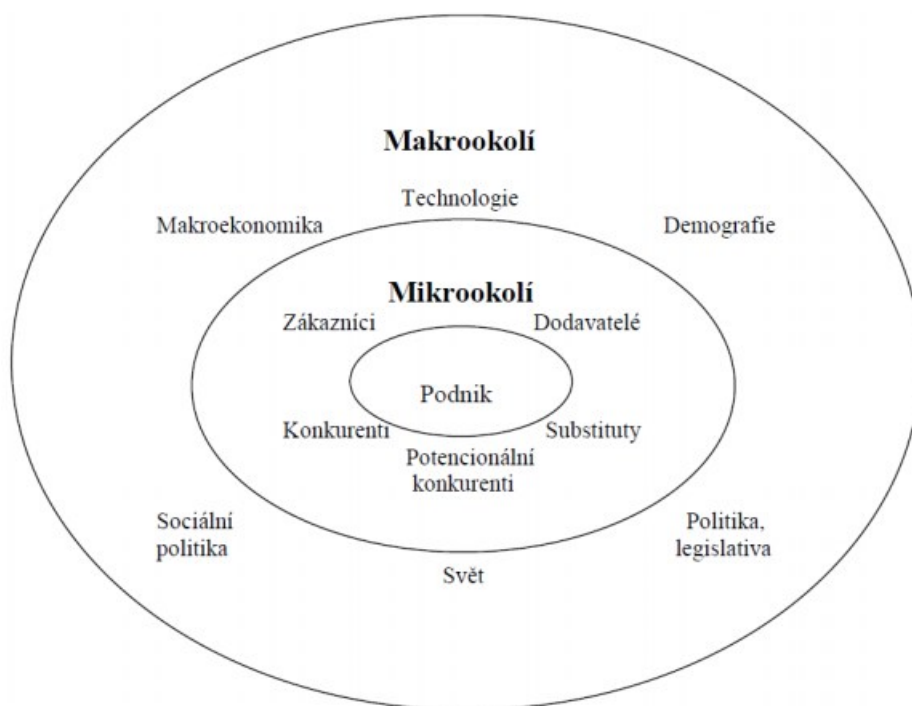
2.1 Analýza vnějšího prostředí

„Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozbořením faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení.“ (Sedláčková, 2000, s. 7)

Cílem externí analýzy, jak je někdy analýza vnějšího prostředí také nazývána, je potom podle Dedouchové (2001) nalezení příležitostí a ohrožení v okolí podniku, přičemž v rámci podnikové strategie by se firma logicky měla zaměřit na využití příležitostí a eliminaci či alespoň částečné zmírnění dopadů hrozeb.

Analýza vnějšího prostředí firmy se obvykle dělí do dvou kategorií a to na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí zahrnuje veškeré faktory působící na podnik, které ovlivňují i všechny ostatní společnosti nehledě na to, ve kterém odvětví podnikají. Jedná se typicky o hrubý domácí produkt, daň z příjmu právnických osob, dovozní cla apod. Oproti tomu mikrookolí obsahuje pouze takové činitele, které jsou společné pro ty podniky, nacházející se ve stejném odvětví. Rozdělení externího prostředí přehledně zachycuje obrázek 2.2.

Obrázek 2.2 - Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, upraveno

2.1.1 Analýza makrookolí podniku

Analýza makrookolí, někdy také nazývaného obecné okolí, se zabývá činiteli, působící na organizaci na makroúrovni. V literatuře se můžeme nejčastěji dočíst, že pro makrookolí je charakteristická skutečnost, že zatímco toto ve velké míře ovlivňuje podnik, firma samotná makroprostředí ovlivňovat nemůže. Jakubíková (2008) však doporučuje dívat se na makroprostředí raději jako na obtížně ovlivnitelné než jako bezpodmínečně neovlivnitelné. I taková věc jako platná legislativa, která se na první pohled jeví naprosto neovlivnitelně, může být totiž ovlivněna například členstvím firmy v nějaké asociaci, která má dostatečnou vyjednávací pozici na to, aby mohla účinně lobbovat u zákonodárců.

Pojetí makrookolí se v poslední době značně rozšířilo. V době globalizace jsou trhy po celém světě úzce propojené, o čemž jsme měli možnost se přesvědčit například při poslední celosvětové hospodářské krizi. Makrookolí už tedy dávno není chápáno pouze ve smyslu národním, ale také mezinárodním.

Pro znázornění a analyzování makrookolí podniku se výborně hodí PEST analýza.

PEST analýza

Tato metoda byla poprvé použita v 60. letech 20. století Francisem Aguilarem a makroprostředí podniku rozlišuje na čtyři základní oblasti:

1. Politicko-právní prostředí,

2. ekonomické prostředí,
3. sociálně-kulturní prostředí a
4. technologické prostředí.

Někdy se PEST analýza doplňuje o prostředí legislativní a trend poslední doby si také vyžádal přidání prostředí environmentálního. Název analýzy, který je vlastně akronymem složeným z počátečních písmen názvů těchto prostředí v angličtině se tak rozrostl na PESTLE.

Účelem této analýzy je zodpovědět tři elementární otázky:

1. Které z externích faktorů působí na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto činitelů?
3. Které z nich jsou z pohledu blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Politicko-právní faktory

Platná legislativa, současná vláda, stabilita politické scény a podobně velmi zásadním způsobem ovlivňují každý podnik. Organizace se musí řídit zákony, které je mohou v řadě směrů omezovat ve snaze ochránit spotřebitele, potažmo obyvatele dané země obecně. Nejčastěji se jedná o pracovní právo, daňové zákony, emisní nařízení či třeba regulace cenové politiky.

Především mezinárodní firmy by potom měly také věnovat pozornost politické situaci a platné legislativě ve všech státech, kde působí. Členství v země v Evropské unii či jiných společenstvích, vzájemné politické vztahy mezi jednotlivými zeměmi, dovozní a vývozní cla – to vše jsou faktory, které musí vzít firma do úvahy.

Ekonomické faktory

Podle Dedouchové (2001) existují čtyři základní makroekonomické indikátory, které reflektují stav makroekonomického okolí a ovlivňují bezprostředně každou firmu působící na trhu. Jsou jimi

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- směnný kurs a
- míra inflace.

Míra ekonomického růstu představuje potenciál trhu, příležitost v případě růstu pozitivního a hrozbu v případě „růstu“ negativního.

Úroková míra ovlivňuje ochotu lidí a firem utrácet peníze a zároveň má vliv na výnosnost podniku.

Směnný kurs určuje u firem působících mezinárodně jejich konkurenceschopnost. Je však důležitý i pro firmy, které podnikají pouze v rámci jednoho státu – při velkém zhodnocení domácí měny vůči nějaké jiné měně může být konkurenční zboží z tohoto státu levnější a bude docházet k arbitráži, což negativně ovlivní hospodářské výsledky domácí firmy.

Míra inflace může opět ovlivňovat míru ochoty lidí a firem utrácet (vzhledem k budoucímu očekávání).

Sociálně-kulturní a demografické faktory

„Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou“. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V posledních letech můžeme například sledovat velký vzestup zájmu péče o zdraví, správnou životosprávu, zdravou výživu. Nová generace zaměstnanců se raději smíří s nižším platem výměnou za možnost flexibilní pracovní doby či možností neplacené dovolené nad rámec Zákoníku práce proto, aby se mohla věnovat svým zájmům. Výrazný je také sílící zájem lidí o životní prostředí. Stále častěji se hovoří o společenské zodpovědnosti firem, přičemž tento pojem se stále více a více rozšiřuje.

Demografické faktory ovlivňují téměř všechny oblasti podnikání – developeři stavějí menší byty kvůli inklinaci mladé generace žít sám nebo pouze v páru v domácnosti, velký boom zapříčiněný stárnutím obyvatelstva zažívají soukromé domovy pro důchodce a podobně.

Technologické faktory

Aby podnik v dnešním velmi dynamickém prostředí obstál, musí být nejen dokonale informovaný o probíhajících inovacích v prostředí, ve kterém podniká, ale musí také sám přicházet s novými nápady a vylepšeními. Ten, kdo jednou „zaspí“ v nikdy nekončícím procesu neustálých změn, se může velmi rychle stát nekonkurenceschopným a nemusí být již

schopen náskok ostatních dohnat. Příkladem nám může být třeba americká technologická společnost Kodak.

Do technologických faktorů také patří činitelé jako například dostupnost internetu, množství a kvalita výzkumných pracovišť, či vyvinutost infrastruktury v oblasti působnosti organizace.

2.1.2 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí podniku, jindy také nazývána oborové okolí či podnikatelské prostředí se zabývá činiteli působící na podnik na mikroúrovni, tedy nejčastěji v jeho podnikatelském odvětví. To je charakterizováno mnoha faktory, mezi nimiž jsou nejdůležitější velikost trhu, geografický rozsah konkurence, počet konkurentů, počet zákazníků, stav a vývoj trhu (roste či klesá, je momentálně v boomu či spíše v úpadku), vstupní a výstupní bariéry, kapitálová náročnost a další (Sedláčková, Buchta, 2006).

Faktory působící v mikrookolí může organizace do jisté míry svým působením ovlivňovat – může si například vybrat dodavatele nebo se kvalitou a diferenciací svých produktů zasadit o faktické snížení konkurence.

Nejčastěji používaným modelem pro analýzu podnikatelského prostředí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

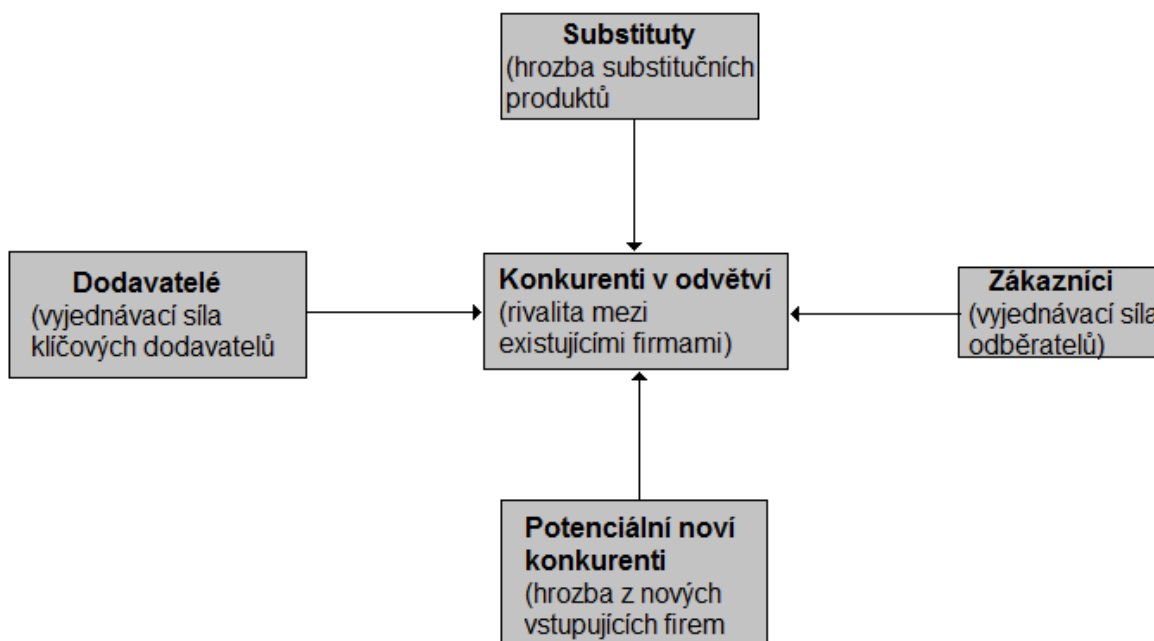
Jedná se o model amerického ekonoma, profesora Harvard Business School, Michaela Portera. Cílem tohoto modelu je podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 47) „umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.“ Samozřejmě u pochopení sil podnik nekončí, pro úspěch musí na dané síly vhodně reagovat a pokud možno z nich i profitovat.

Zmíněnými pěti konkurenčními silami jsou síly pramenící z

1. rivalita mezi konkurenčními podniky,
2. hrozby substitučních výrobků,
3. hrozby vstupu potenciálních konkurentů,
4. vyjednávací síla dodavatelů a
5. vyjednávací síla zákazníků.

Těchto pět pramenů konkurenčních sil a jejich vzájemné působení je zachyceno v obrázku 2.3.

Obrázek 2.3 - Porterův model pěti konkurenčních sil



Rivalita mezi konkurenčními podniky

Síla vyplývající z této rivality je obvykle nejsilnější ze všech pěti konkurenčních sil. Uvnitř odvětví panuje ostrý konkurenční boj jako výsledek snahy všech zúčastněných získat lepší postavení v tomto odvětví.

Konkurenční boj je veden v podobě akcí a reakcí podniků v odvětví, které využívají řadu nástrojů zahrnující především cenu a kvalitu svých produktů, reklamu, snahu o odlišení a podobně.

Sedláčková a Buchta (2006) zdůrazňují důležitost určení intenzity rivality a nabízejí několik faktorů, které ji ovlivňují. Mezi ně patří:

Počet a velikost konkurentů v konkurenčním odvětví. Čím více konkurentů, tím intenzivnější rivalita bude logicky přítomna. Záleží také na velikosti podniků. Zatímco v případě, kdy na trhu existuje jeden dominantní hráč a prostředí je celkem stabilní, v případě, kdy mezi konkurenty nejsou velké velikostní rozdíly, se tyto budou vzájemně neustále snažit o získání dominantní pozice, což intenzitu konkurenčního boje zостří.

Míra růstu trhu. V případě, že trh zažívá rychlý růst, soustředí firmy většinu svých zdrojů a pozornosti do rozšiřování svých kapacit a využívání růstu ve prospěch růstu sebe

sama. Tržby jim tak rostou i bez intenzivního konkurenčního boje. Naproti tomu pokud trh stagnuje či dokonce upadá, je jediným možným způsobem, jak zvýšit své tržby (nebo v mnoha případech alespoň zabránit jejich propadu) získat na trhu větší podíl na úkor ostatních hráčů, čehož důsledkem je opět intenzivní konkurenční boj.

Vysoké fixní náklady. V případě vysokých fixních nákladů firma musí zajistit odbyt pro co největší objem výrobků, aby tak fixní náklady rozředila. Proto je v obdobích s nízkou poptávkou ochotna jít s cenou svých produktů hodně dolů jen proto, aby si zachovala míru objemů prodeje.

Diferenciace produktů. V případě, že mezi výrobky nejsou větší rozdíly a zákazník je tedy mezi produkty konkurentů více či méně indiferentní, otevírá se větší prostor pro konkurenční boj, než když jsou výrobky velmi diferenciované, zákazníci jsou loajální a konkurenční boj tak nepřináší adekvátní výsledky.

Výstupní bariéry z odvětví. Pokud jsou výstupní bariéry vysoké, budou se chtít podniky udržet v odvětví za „každou cenu“. Proto bude rivalita mezi konkurenty intenzivnější.

Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky jsou v tomto případě myšleny především produkty jiných konkurenčních prostředí, které mohou sloužit jako náhrada produktů naší společnosti. Samotná identifikace substitutů není jednoduchým úkolem a vyžaduje si detailní znalost trhu, zákazníků, chování spotřebitele a také notnou dávku představivosti. Jen málokterý z výrobců satelitních navigací si například před deseti lety dokázal představit, že jejich hlavními konkurenty se stanou nikoliv ostatní výrobci navigací, ale výrobci smartphonů.

Při určování míry hrozby, jakou jednotlivé substituty pro společnost představují je důležitá cena těchto substitutů, stejně jako náklady spojené s přechodem z jednoho produktu na druhý či míra, do jaké je náhražka akceptovatelná.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Kapacita všech odvětví je omezena, a tak příchod nového konkurenta většinou znamená snížení podílů stávajících hráčů. To do jaké míry je hrozba vstupu nových konkurentů reálná, závisí především na tom, jak vysoké jsou bariéry vstupu do odvětví. Čím jsou bariéry nižší, tím je hrozba vyšší. S pomocí Sedláčkové a Buchty (2006) a podnikátoru (2007) uvádíme základní typy vstupních bariér:

- kapitálová náročnost,
- úřední náležitosti,
- přístup k distribučním kanálům (zejména k zákazníkům),
- legislativní opatření a státní zásahy (koncese, regulace apod.),
- loajalita zákazníků,
- technologie a s ní spojené know-how aj.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na mnoha faktorech. Předně to je míra důležitosti jimi dodávaného vstupu či vstupů do našeho produkčního procesu. Pokud je pro nás dodavatelem dodávaný vstup naprosto zásadní a neobejdeme se bez něj, potom je vyjednávací síla takového dodavatele velmi vysoká.

Podobně pokud nemůžeme takový vstup nahradit žádným akceptovatelným substitutem, pozice dodavatele sílí. Naopak pokud můžeme dodavateli pohrozit vertikální integrací, tedy tím, že si jím dodávaný produkt vyrobíme sami, jeho vyjednávací síla slábne.

Dalším faktorem je množství dodavatelů dodávajících stejný nebo podobný produkt a to, jak je složité mezi nimi přecházet.

Záleží také na tom, jak důležitým zákazníkem pro dodavatele jsme. Jsme jen jedním z mnoha odběratelů či představujeme podstatnou část jejich odbytů? Nebo jsme dokonce jediným odběratelem a představujeme tak jakýsi monopson? To vše má velmi velký vliv na vyjednávací sílu dodavatele.

Vyjednávací síla zákazníků

Při odhadu vyjednávací síly našich zákazníků můžeme vycházet z předchozího odstavce, akorát se nám nyní prohodí role – tentokrát jsme to my, kdo se ocitá v roli dodavatele. A tak podobně jako když jsme my nemohli nalézt žádný akceptovatelný substitut, čímž rostla vyjednávací síla našeho dodavatele, pokud náš zákazník nedokáže nalézt vhodný substitut námi dodávaného produktu, jeho vyjednávací síla klesá.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku nám pomůže zjistit, jaké jsou příležitosti a hrozby pro podnik. To však nestačí. My také musíme vědět, zda a jakým způsobem mohou být příležitosti využity a hrozby potlačeny. Například informace, že masivní investicí do reklamní

kampaně je možné několikanásobně zvýšit tržby je nám poměrně k ničemu, pokud nemáme zdroje potřebné k financování takové reklamní kampaně.

Proto je také třeba v rámci analýzy vnitřního prostředí posoudit možnosti, zdroje a schopnosti podniku. V podstatě se snažíme najít silné a slabé stránky podniku. Teprve poté, co zanalyzujeme jak prostředí vnější, tak prostředí vnitřní, můžeme přistoupit k formulaci strategických cílů a následných samotných strategií k jejich dosažení.

Dobrým prostředkem pro interní analýzu je finanční analýza podniku, vzhledem k její exaktnosti a dobrým vypovídacím schopnostem.

2.2.1 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je podle Dluhošové (2010, s. 71) „pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku...“.

Finanční analýza přitom postihuje téměř vše oblasti podnikové aktivity od výroby přes marketing a řízení zásob až po prodej.

Při sestavování finanční analýzy vycházíme především z finančních výkazů. Ty si můžeme rozdělit na externí a interní. Externí výkazy jsou určeny především pro lidi vně firmy a za jistých okolností jejich vedení a zveřejnění přikazuje platná legislativa (záleží většinou na právní formě daného podniku). Jsou to rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Interní výkazy si potom sestavuje firma sama pro své potřeby a dle svého uvážení. Tyto výkazy bývají naopak většinou přísně střeženy před externími subjekty, protože obsahují velmi citlivé informace.

Metod, které se používají při finanční analýze, je obrovské množství. My si uvedeme tři základní skupiny metod, které se používají nejčastěji.

První je horizontální analýza aneb analýza vývojových trendů. Slouží nám k posouzení vývoje hodnot a ukazatelů (zisk, aktiva atd.) v čase a předpokládá se, že za pomoci minulého vývoje lze do určité míry predikovat vývoj budoucí.

Vertikální analýza neboli analýza struktury vyčísluje procentní podíl určitých položek na celku. Příkladem může být ukazatel míry zadlužení, kdy zkoumáme procentní podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu.

Poslední skupinou metod, kterou si uvedeme, je poměrová analýza. Absolutní ukazatele jako například čistý zisk po zdanění či velikost aktiv jsou sice nesmírně důležité hodnoty, avšak při finanční analýze, především potom při porovnávání s ostatními firmami jsou trochu nepraktické. Mnohem vhodnější jsou ukazatele poměrové, jejichž základem je podíl dvou ukazatelů absolutních. V praxi se používá pět skupin poměrových ukazatelů, jimiž jsou:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele finanční stability a zadlužení a
- ukazatele tržní hodnoty.

V následujícím textu si uvedeme konkrétní ukazatele každé ze skupin a způsob jejich výpočtu. Vzorce použité v této části jsou převzaté převážně z Dluhošové (2010).

Ukazatele rentability

„Základním kritériem hodnocení rentability (výnosnosti, míry zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilita vloženého kapitálu je obecně definovaná jako poměr zisku a vloženého kapitálu.“ (Dluhošová, 2010, s. 80). Podle druhu vloženého kapitálu a podle druhu zisku (před zdaněním, po zdanění atd.) se potom zpravidla rozlišují také druhy konkrétních rentabilit. Těch má pro své účely finanční analýza mnoho, my si však vystačíme se třemi základními.

Rentabilita celkového kapitálu

známá často také jako rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets) se vypočte jako zlomek, v jehož jmenovateli jsou celková aktiva bez ohledu na to, jak jsou financovány a v čitateli zisk před úroky a zdaněním (*EBIT – Earnings before Interest and Taxes*)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

Jedná se tedy o to, jak dobře umí podnik využívat svou majetkovou bázi. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lépe podnik svá aktiva zužitkovává pro tvorbu zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu

(ROE - Return on Equity) se určí jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu vloženého do projektu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb

(ROS – return on Sales) nebo také prostě ziskovost nám jednoduše říká, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Používá se jak zisk čistý, tak varianta s hrubým ziskem před zdaněním a před promítnutím nákladových úroků. Pro srovnání mezi firmami je výhodnější varianta s EBITem, aby se eliminoval vliv rozdílného úrokového zatížení na cizí kapitál. Vzorec pro výpočet potom tedy vypadá následovně:

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita neboli schopnost podniku hradit své závazky, je podmínkou pro fungování firmy. Situace kdy podnik nedisponuje dostatečnou likviditou, může v krajním případě vést až k vyhlášení insolvence a zániku firmy. Proto by skupině těchto ukazatelů měla být věnována zvýšená pozornost.

Ukazatel celkové likvidity

někdy také nazývaný jako běžná likvidita nám dává základní přehled o naší platební schopnosti. Porovnává totiž oběžná aktiva s výškou krátkodobých závazků:

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Dluhošovou (2010) doporučený interval, v jakém by se tento ukazatel měl pohybovat je od 1,5 do 2,5. Musíme však vycházet ze srovnání s podniky ze stejného odvětví. Nevýhodou tohoto ukazatele je to, že předpokládá, že k zaplacení krátkodobých závazků mohou být použita všechna oběžná aktiva. Tento předpoklad však v reálném světě často splněn nebývá. Především proměna zásob na peníze může být mnohdy problematická. Tento problém dal vzniknout následujícímu ukazateli.

Pohotová likvidita

Tento ukazatel již nepočítá se zásobami a jako prostředek pro uhrazení krátkodobých závazků považuje pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Vypočte se tedy podobně jako likvidita celková, akorát od oběžných aktiv odečteme zásoby:

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atzkodob\'e z\'avazky}} \quad (2.5)$$

Hodnota doporučená pro tento ukazatel by měla ležet v intervalu od jedné do 1,5 (Dluhošová, 2010). I tady však závisí na odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí a na ostatních faktorech.

Okamžitá likvidita

Jelikož ani krátkodobé závazky neposkytují stoprocentní záruku toho, že je bude dostatečně rychle možno přeměnit na hotovost, vzniknul ukazatel okamžité likvidity, který počítá pouze s pohotovými platebními prostředky:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\'e platebn\'ı prostředky}}{\text{kr\'atzkodob\'e z\'avazky}} \quad (2.6)$$

Pohotovými platebními prostředky se zde rozumí peníze na běžných účtech, peníze v hotovosti a šeky.

Čistý pracovní kapitál

tvoří ta část oběžného majetku (provozních prostředků), která nám zůstane po uhrazení všech krátkodobých závazků. Tato část oběžných aktiv tedy nebyla financována z krátkodobých zdrojů (závazků). To znamená, že tato část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji. Když se na ČPK podíváme z jiného úhlu, tak nám tento údaj vlastně říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky.

Pokud je ČPK kladný, potom to znamená, že výše oběžných aktiv je vyšší než výše krátkodobých závazků. Jak už jsme si řekli výše, znamená to, že část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji a v takovém případě mluvíme o *překapitalizování* podniku. To nemusí být nutně špatné, naopak je to do určité míry žádané. Zvláště proto, že část oběžného majetku se často nachází v podniku trvale.

Pokud je ČPK naopak záporný, znamená to, že krátkodobé závazky jsou vyšší než oběžná aktiva a proto je z krátkodobých zdrojů kromě nich financován také dlouhodobý majetek firmy. Potom mluvíme o *podkapitalizování* společnosti a tato situace je mnohem nebezpečnější než překapitalizování, protože v situaci, kdy by firma najednou musela dostát všem svým krátkodobým závazkům, tak by musela prodat část svého fixního majetku, což by ji mohlo ohrozit na existenci.

Na ČPK se tak lze dívat ze dvou pohledů. První z nich je manažerský. Manažerům nejde primárně o co nejvyšší zisk firmy, ale o jejich vlastní blaho – tedy aby si zachovali své pracovní místa. Proto preferují překapitalizování společnosti a usilují o to, aby byl čistý pracovní kapitál co největší. Druhý pohled je potom pohled vlastníku firmy – ti požadují co největší zisk a proto chtějí oběžný majetek financovat z krátkodobých zdrojů, které jsou obecně levnější než zdroje dlouhodobé. ČPK by tak podle nich měl být nulový nebo mírně záporný.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou další ze skupiny poměrových ukazatelů a vyjadřují relativní vázanost kapitálu v různých formách aktiv. (Dluhošová, 2010) Vyjádřeny mohou být buď v počtu obrátů za rok nebo v době obrátů ve dnech.

Obrátka aktiv

Podobně jako ukazatel ROA nám obrátka aktiv říká, jak efektivně umíme využívat svá aktiva. V tomto případě se však nepracuje se ziskem, nýbrž s tržbami. Ukazatel nám tedy říká, kolikrát se aktiva „obrátní“ za jeden rok. Formule pro jeho výpočet zní

$$\text{Obrátka aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

a jeho hodnota by měla být vyšší než jedna, přičemž čím je ukazatel vyšší, tím lépe umí firma využívat svá aktiva.

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv nám sděluje podobné informace jako předchozí ukazatel, jen místo toho, kolikrát se aktiva „obrátní“ za jeden rok nám naopak říká, kolik dní to trvá, než se tato aktiva „obrátní“. Vzorec pro výpočet ukazatele vypadá následovně:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

a jestliže u obrátky aktiv by měla být hodnota vyšší než jedna, tady by měla být logicky nižší než 360. Čím je hodnota nižší, tím lépe pro firmu.

Doba obratu zásob

Jedná se v podstatě o to, po kolik dní jsou v průměru zásoby vázané v podniku, než dojde k jejich spotřebě, resp. k jejich prodeji.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby} \quad (2.9)$$

Z definice ukazatele tedy vyplývá, že pozitivní je opět co nejnižší hodnota. Konkrétní hodnotu však můžeme posoudit, podobně jako u ostatních ukazatelů, pouze při srovnání s konkurencí.

Doba obratu pohledávek z obchodního styku

Velmi důležitý ukazatel, který nám říká, jak dlouho to v průměru trvá, než nám odběratelé zaplatí fakturu.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad (2.10)$$

V případě, že tento ukazatel překračuje určitou mez, měli bychom hledat chybu v systému řízení pohledávek a lépe hlídat odběratele, aby nám platili včas. Ignorování vysoké hodnoty doby obratu pohledávek může mít fatální následky pro cash flow.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel nám naopak ukazuje, jak jsme na tom my sami s naší platební morálkou. Vyjadřuje průměrný počet dní, které uběhly od vzniku našeho závazku vůči dodavateli do jeho splacení. Je důležité na tento ukazatel nahlížet ve vztahu s průměrnou dobou splatnosti, kterou nám dodavatelé poskytují.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (2.11)$$

Je vhodné, aby byla hodnota tohoto ukazatele vyšší než doba obratu pohledávek. Tak totiž efektivně využíváme v podstatě bezúročných dodavatelských úvěrů.

Ukazatele finanční stability a zadlužení

Je důležité vhodně vybalancovat poměr cizího a vlastního kapitálu v podniku. Na jednu stranu je použití cizího kapitálu výhodné především díky využití daňového štítu, na straně druhé bychom to s úvěry neměli přehánět, jelikož čím více se jich podílí na financování aktiv, tím vyšší je riziko bankrotu a s ním spojené náklady finanční tísně. Praxe nám ukázala, že optimální míra zadluženosti se pohybuje okolo 40-60% celkové zadluženosti. (Svoboda, 2009) V následujícím textu si ukážeme některé z ukazatelů pro monitorování finanční stabilit a zadluženosti podniku.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel je jeden z nejvýznamnějších ukazatelů finanční stability. Vyjadřuje, do jaké míry je firma samostatná při financování svých aktiv. Jak už název napovídá, vypočte se ukazatel jako

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vl. kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (2.12)$$

Čím je ukazatel vyšší, tím vyšší je stabilita podniku. Příliš vysoká hodnota je však nežádoucí, jelikož se snižuje rentabilita vlastního kapitálu.

Stupeň krytí stálých aktiv

Tento ukazatel poměruje dlouhodobý kapitál a stálá aktiva:

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}}. \quad (2.13)$$

Tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty alespoň 100%. Důvody jsme si už vysvětlovali v části, věnující se čistému pracovnímu kapitálu – pokud by hodnota byla menší než 100%, znamenalo by to, že část stálých aktiv je financována z krátkodobých zdrojů, neboli dochází k podkapitalizování firmy, což může být velice nebezpečné.

Ukazatel by ale neměl nabývat ani zbytečně vysokých hodnot, jelikož příliš velké překapitalizování společnosti je finančně nevýhodné z důvodu vyšší „ceny“ dlouhodobého kapitálu.

Majetkový koeficient

Majetkový koeficient neboli finanční páka je ukazatel obrácený ukazateli podíl vlastního kapitálu na aktivech a jejich součin bude vždy dávat jedna. Vzorec pro jeho výpočet vypadá následovně:

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.14)$$

Ukazatel celkové zadluženosti

Velmi užitečný ukazatel, který nám prozradí, z jaké části jsou celková aktiva hrazena cizím kapitálem. Tento ukazatel je jedním z mnoha ukazatelů, která je bedlivě pozorován komerčními bankami při žádosti o úvěr. Součet ukazatele celkové zadluženosti a podílu vlastního kapitálu na aktivech musí být zákonitě vždy roven jedné. Vztah pro jeho výpočet vypadá následovně:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.15)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Neboli také koeficient zadluženosti nám udává podíl cizího kapitálu na vlastním kapitálu:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vl. kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vl. kapitál}}. \quad (2.16)$$

Vhodný interval hodnoty tohoto ukazatele vychází z optimální zadluženosti, jejíž hodnotu jsme si již uvedli výše a v tomto případě se tedy jedná o interval přibližně od 80 % do 120 %.

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí nám ukazuje, jestli vygenerovaný zisk před úroky a zdaněním dokáže pokrýt úroky, které musí podnik splácet svým věřitelům, případně jak moc tyto úroky přesahuje či naopak.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}. \quad (2.17)$$

Je logické, že vlastníci firmy se budou zajímat o hodnotu tohoto ukazatele. O zisk firmy před zdaněním a úroky se totiž musí dělit se svými věřiteli. Pokud EBIT stačí pouze na pokrytí úroků nebo ani to (hodnota ukazatele je menší nebo rovna 100 %), potom je zisk pro majitele nulový nebo se firma dokonce nachází ve ztrátě. Naopak čím je hodnota ukazatele vyšší, tím více zisku zbyde vlastníkům po vyplacení věřitelů.

Ukazatele tržní hodnoty

V předchozích čtyřech skupinách poměrových kazatelů jsme při výpočtu vycházeli z účetních hodnot. U ukazatelů tržních hodnot však budeme potřebovat ještě další hodnoty. A to hodnoty z kapitálových trhů, jako je například počet akcií nebo tržní cena akcie. Ne každá firma samozřejmě operuje na kapitálovém trhu, záleží na právní formě. Následující ukazatele tedy budeme moct použít pouze tehdy, pokud se jedná o akciovou společnost, jejíž akcie jsou volně obchodovatelné na kapitálových trzích.

Čistý zisk na akcii

Tento ukazatel je poměrně jasný. Jedná se o podíl ze zisku na každou akcii. Čím vyšší je ukazatel, tím mají akcie dané společnosti vyšší hodnotu. Ukazatel se také může stát

významným nástrojem při určování výše vyplácených dividend. Vzorec pro jeho výpočet se vypočte následovně:

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{EAT}{\text{počet kusů kmenových akcií}} \quad (2.18)$$

Price-Earnings Ratio

Jedná se o poměr mezi tržní cenou akcie a čistým ziskem na jednu akcii. P/E poměr lze chápat jako násobek čistého zisku na akcii, který je investor ochoten zaplatit za jednu akcii. Vypočte se jako

$$\text{Price – Earnings Ratio} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}} \quad (2.19)$$

2.3 SWOT analýza

Na začátku této kapitoly jsme si řekli, že strategická analýza je o rozebrání společnosti do menších částí a jejich důkladné, detailní zkoumání. To je prováděno mimo jiné právě pomocí výše zmíněných metod – PEST analýza, porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a další. Nyní nadešel čas, abychom informace získané těmito metodami spojili do logických celků a vyvodili z nich nějaké závěry. V podstatě se jedná o opak analýzy, tedy syntézu, kdy menší části spojujeme v jeden celek. Ten potom slouží jako základ pro tvorbu podnikové strategie. Využíváme přitom poznatky a výsledky jak interní, tak externí analýzy.

Za vznik SWOT metody bývá nejčastěji přidělován kredit Američanovi Albertu Humphreymu, který ji používal v Stanford Research Institute během šedesátých a sedmdesátých let minulého století.

Název metody tvoří počáteční písmena jejích čtyř hlavních částí:

- strength (silné stránky),
- weaknesses (slabé stránky),
- opportunities (příležitosti) a
- threats (hrozby).

Neexistuje žádný unifikovaný algoritmus, jak postupovat při SWOT analýze – každý si ji upravuje podle svých potřeb. My budeme vycházet především z postupů a návodů tak, jak je popsali ve svých publikacích Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) a Kozel (2006), přičemž si je také trochu upravíme.

Jak už jsme si řekli výše, při SWOT analýze vycházíme z výsledků interní a externí analýzy. Interní analýzu využijeme při první části SWOT analýzy, tedy pro silné a slabé stránky. Externí analýzu poté využijeme při druhé části analýzy, kdy se zaměříme na příležitosti a hrozby.

Jako první krok si vypíšeme všechny silné a slabé stránky společnosti, na které jsme přišli v rámci interní analýzy. Následně z nich vybereme ty nejdůležitější a přiřadíme jim koeficient výkonnosti a závažnosti. Koeficient výkonnosti může například nabývat hodnot od jedné k pěti, kdy pětka značí, že jsme v dané stránce velmi dobří (v případě silné stránky) nebo velmi špatní (v případě slabé stránky) a směrem k jedničce se náš výkon v této oblasti snižuje. Pro závažnost si zvolíme stupnici od jedné do tří, kdy jednička znamená nepříliš závažný, dvojka závažný a trojka velmi závažný. Po přidělení koeficientů u všech kategorií (nabízí se zde skupinová práce, kdy se koeficienty určí jako aritmetické průměry koeficientů přidělených všemi členy skupiny) nejdříve vynásobíme u každé položky koeficient výkonnosti s koeficientem závažnosti, čímž dostaneme celkový koeficient (ten může nabývat hodnoty od jedné do patnácti) a následně vypočteme aritmetický průměr koeficientů zvlášť pro silné a zvlášť pro slabé stránky. Tím získáme pro každou kategorii jedinečný koeficient. Pro silné stránky tomuto koeficientu přiřadíme kladné znaménko a pro slabé stránky záporné znaménko. Následně obě hodnoty sečteme, čímž získáme jedno číslo, které nám později bude sloužit jako jedna ze dvou souřadnic pro zavedení do poziční mapy. Tabulka 2.1 nám bude sloužit pro zavedení dat.

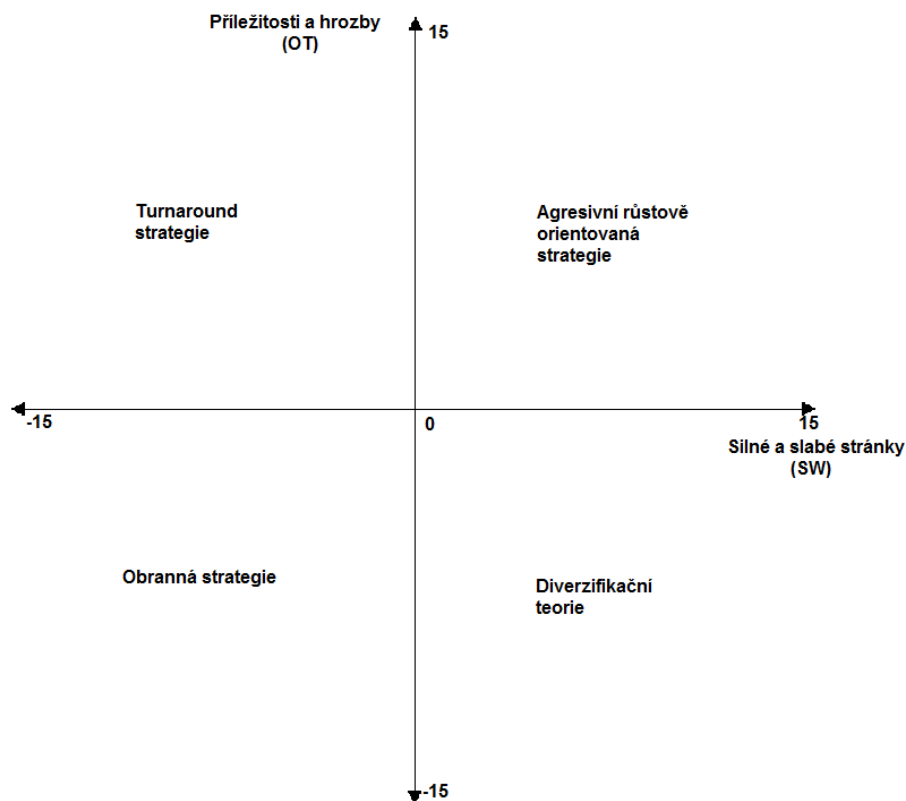
Tabulka 2-1 - Tabulka pro hodnoty silných a slabých stránek

Silné stránky	Název	Hodnocení výkonnosti	Hodnocení závažnosti	Součin
S 1				
S 2				
S 3				
S 4				
S 5				
Průměr				
Slabé stránky	Název	Hodnocení výkonnosti	Hodnocení závažnosti	Součin
W 1				
W 2				
W 3				
W 4				
W 5				
Průměr				-
Součet silné + slabé stránky				

Podobný postup použijeme i pro příležitosti a hrozby s tím rozdílem, že místo výkonnosti a závažnosti budeme hodnotit velikost příležitosti a pravděpodobnost úspěchu v případě příležitostí a závažnost a pravděpodobnost výskytu v případě hrozeb.

V posledním kroku využijeme dvě získané hodnoty (jedna ze silných a slabých stránek a druhá z příležitostí a hrozeb) jako souřadnice, které zaneseme do poziční mapy a podle kvadrantu, kde se bude zanesený bod nacházet, získáme nástin odpovídající strategie tak, jak to navrhuje Sedláčková a Buchta (2006) a Jakubíková (2013). Přehledně můžeme vidět návrh strategií dle kvadrantů v obrázku 2.4.

Obrázek 2.4 - poziční mapa k SWOT analýze



Zdroj: Upraveno dle Sedláčková a Buchta (2006) a Jakubíková (2013)

První kvadrant je pro podnik nejlepší možný. U podniku převažují silné stránky nad slabými a zároveň má podnik mnoho příležitostí a čelí naopak málo hrozbám. Pokud se organizace nachází v jiném kvadrantu poziční mapy, měly by usilovat o přesun právě do tohoto kvadrantu. Zvolenou strategií potom bude strategie agresivního růstu, při které bude podnik využívat svých silných stránek k využívání nabízených příležitostí.

Druhý kvadrant charakterizují převládající slabé stránky. Pořád existuje ale více příležitostí než hrozeb. Podnik by měl v takovém případě zvolit Turnaround strategii. Měl by se snažit minimalizovat své slabé stránky a využívat dostupných příležitostí. Může také docházet k vertikální integraci či strategickým aliancím.

Třetí kvadrant je nejhorším kvadrantem, kde se firma může nacházet – u firmy převládají slabé stránky a zároveň okolí je velmi nepříznivé a převládají hrozby nad

příležitostmi. V takovém případě je nejlepší zvolit obrannou strategii, která může zahrnovat redukci či odprodání částí firmy. Je také vhodné začít uvažovat o likvidaci firmy.

Ideálním postupem v případě, že se firma nachází ve čtvrtém kvadrantu, kde převládají hrozby a silné stránky, je včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna v příležitosti pomocí silných stránek společnosti. Je vhodné také zvážit horizontální integraci či vznik strategické aliance.

3 Presentace firmy

Základní údaje

Společností, pro níž je v této práci připravován strategický plán je MARLENKA international s.r.o.. Společnost byla založena 28. ledna roku 2002, sídlí ve Frýdku-Místku a předmětem jejího podnikání je podle obchodního rejstříku Hostinská činnost, Pekařství, cukrářství a Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jednatel a nyní zároveň také jediným vlastníkem je Gevorg Avetisjan. Základní kapitál vzrostl z počátečních 200 000,- Kč na současných 40 200 000,- Kč. Identifikační číslo organizace je 25900706.



Historie společnosti

Ještě v průběhu svých studií navštívil Gevorg Avetisjan Českou Republiku, konkrétně Prahu a Karlovy Vary. Už tehdy si předsevzal, že pokud se někdy rozhodne opustit svou rodnou Arménii, přestěhuje se právě sem. O pár let později, v roce 1995, se Gevorg z důvodu válečného konfliktu mezi Arménií a Ázerbájdžánem skutečně stěhuje do České Republiky. Částečně dílem náhody, částečně kvůli radě svého přítele se nakonec místo Prahy usadil v Ostravě. Zde koupil místní zkrachovalý hostinec a po krušných počátcích, kdy se mu v podnikání příliš nedařilo, konečně přišel úspěch a Gevorgova situace se stabilizovala.

Zásadní zlom pro společnost MARLENKA international přichází tehdy, když za Gevorgem přijíždí na návštěvu z Arménie jeho sestra Hasmik Avetisjan. Česká Republika se jí také zalíbila a tak svého bratra požádala, jestli by ji zde nemohl nalézt práci. Po chvíli přemýšlení jí Gevorg navrhl, aby upekla jejich tradiční rodinný dort s tím, že ho zkusí nabídnout svým známým a uvidí, co se dá dělat. Osloveným lidem dort velmi chutnal, a tak jej Gevorg začal nabízet různým kavárnám a cukrárnám, které si jej oblíbily nejen pro jeho výtečnou chuť, ale také pro jeho dlouhou trvanlivost, která tehdy byla jeden měsíc.

V roce 2003 tak Gevorg společně s Hasmik zakládají společnost Miko international s.r.o., která byla v roce 2014 přejmenována na Marlenka international s.r.o.. Název firmy odkazuje na Hasmikovu dceru Marlen, která byla pojmenována po své babičce. Její fotografie je také na každém balení Marlenky a stala se tak jakýmsi logem společnosti. Z počátku byla jediným zaměstnancem sama Hasmik, která pekla dorty od rána do večera v Gevorgově bytě. Za chvíli již ale na práci nestačila, a tak jí začala s prací pomáhat sousedka. Později koupil Gevorg prostory v budově bývalého domova pro důchodce ve Frýdku-Místku, začal zaměstnávat další lidi a posléze koupil celý objekt. Rok od vzniku společnosti tak firma zaměstnávala již třicet zaměstnanců.

V roce 2005 společnost otevírá druhou výrobní halu, ve které pracovalo 85 zaměstnanců, a roční produkce se pohybovala okolo čtvrt milionu dortů. Ke konci roku 2008 již v této hale pracuje 186 zaměstnanců a roční produkce stoupla na 1 250 000 kusů dortů. V tomto období také společnost začíná se zahraniční expanzí do okolních zemí, konkrétně do Slovenska, Polska, Maďarska a několika dalších.

Další významným milníkem v historii společnosti je duben roku 2009, kdy je dostavěna zcela nová výrobní hala o rozloze čtyřicet arů. Součástí výrobní haly je unikátní, na zakázku sestavená výrobní linka zakoupena za 170 milionů Kč, která nahrazuje ruční výrobu. Kapacita výroby se tak zvýšila sedminásobně a díky zlepšené proceduře také došlo ke dvounásobnému zvýšení trvanlivosti medových dortů na 3 měsíce při pokojové teplotě a až 8 měsíců při skladování v teplotě do osmi stupňů Celsia. Dochází také k rozšíření sortimentu. (Marlenka, nedatováno)

V roce 2014 byla k hale přistavěna další výrobní hala, určena převážně pro výrobu produktů z nové produktové řady společnosti. Výrobky Marlenka se vyvážejí již do 35 zemí světa. V tomto roce bylo také otevřeno Návštěvnické centrum, kde se mohou zájemci za poplatek seznámit s historií společnosti, podniknout exkurzi ve výrobní hale a ochutnat výrobku z produktové řady firmy. Na konci roku společnost získává certifikáty mezinárodních norem bezpečnosti potravin BRC a ISF.

Předmět činnosti a nabízené produkty

Hlavním předmětem činnosti je, jak již bylo uvedeno, výroba a prodej medových dortů. Zdaleka nejoblíbenějším produktem z celého sortimentu Marlenky je Medový dort Marlenka s oříšky. Hlavními surovinami jsou mléko, mouka, vejce, cukr med a oříšky.

Obrázek 3.1 - Medový dort Marlenka s oříšky



Zdroj: Marlenka, nedatováno

Druhým nejoblíbenějším produktem firmy je Medový dort Marlenka s kakaem. Jeho složení je velmi podobné jako u Medového dortu Marlenka s oříšky jen s tím rozdílem, že zde je přidáno kakao.

Obrázek 3.2 - Medový dort Marlenka s kakaem



Zdroj: Marlenka, nedatováno

Kromě těchto dvou hlavních produktů, které si pod názvem Marlenka každý představí však společnost v průběhu let představila mnoho dalších doplňkových produktů. Ty jsou:

- Citrónový medový dort Marlenka,
- Sváteční medový dort Marlenka,
- Medové kuličky Marlenka,
- Medové kuličky Marlenka s kakaem,
- Citrónové medové kuličky Marlenka,
- Marlenka snack medový,
- Marlenka snack medový s kakaem,
- Marlenka snack medový s citrónem,
- Medový Marlenka dortík,

- Marlenka dortík medový s kakaem,
- Napoleonky a
- Pachlava.

Mimo to začala Marlenka také s výrobou zdobených dortů Marlenka na zakázku, začala nabízet zážitkové exkurze po své továrně a v roce 2010 také otevřela svou první kavárnu MARLENKA CAFÉ, kde kromě svých dortů nabízejí například kávu, připravovanou tradičním způsobem obvyklým nejen v Arménii – v džezvě na horkém písku. (Web & Media, 2010)

Spolu se zavedením vlastní sítě kaváren si Marlenka International také nechává dovážet a pražit kávu z Brazílie a Guatemaly. Jedná se o 100% arabiku a zákazník si tuto kávu může zakoupit i s sebou domů. (Marlenka, nedatováno) V rámci této práce však extrahujeme od víceméně vedlejších činností společnosti a budeme se zabývat téměř výlučně hlavním předmětem činnosti – výrobou medových dortů.

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy

Strategická analýza pro firmu Marlenka International bude sestavena dle metod a postupů popsaných v rámci teoretické části. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude k analýze makrookolí použita PEST analýza a k analýze mikrookolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí se potom spolehneme na Finanční analýzu. Výstupy z těchto jednotlivých analýz potom použijeme v závěrečné SWOT analýze.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo řečeno, analýza vnějšího prostředí společnosti zahrnuje jak analýzu makrookolí, tak analýzu mikrookolí. Začneme s analýzou makrookolí.

4.1.1 Analýza makrookolí

K analýze makrookolí použijeme PEST analýzu. Vycházet přitom budeme především z dat Českého statistického úřadu.

Politicko-právní prostředí

Marlenka International se musí, stejně jako všechny ostatní firmy podnikající na území České Republiky, musí řídit jejími platnými zákony a předpisy. Mezi ty patří Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, Zákon o životním prostředí nebo například Zákon o dani z příjmu. Jelikož se jedná o firmu podnikající v potravinářském průmyslu, musí se také řídit řadou dalších zákonů a norem nezbytných pro podnikání v tomto oboru. Mezi ty nejdůležitější patří Zákon o ochraně označení původu výrobku nebo Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a řada různých hygienických předpisů.

Jelikož je všeobecně známé, že etika podnikání v poslední době na našem území upadá, je naprostou nutností chránit se proti plagiátorům, parazitujícím na úspěchu jiných značek. Společnost Marlenka International tak má v rámci České Republiky patent na název, složení, tvar a vzhled medového dortu Marlenka. V září roku 2009 bylo také Úřadem pro harmonizaci na vnitřním trhu OHIM rozhodnuto o registraci ochranné známky na medový dort Marlenka v zemích Evropské unie. (Marlenka, nedatováno)

Organizace také získala řadu certifikátů. Konkrétně se jedná o certifikáty EN ISO 9001:2001 a EN ISO 14001:2005 udělené Sdružením pro certifikaci systémů jakosti. První jmenovaný certifikát je udělený za osvojení managementu jakosti, druhý potom za ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování. Na konci roku 2014 společnost získala certifikáty mezinárodních norem bezpečnosti potravin BRC a ISF. Dále se společnost může pyšnit

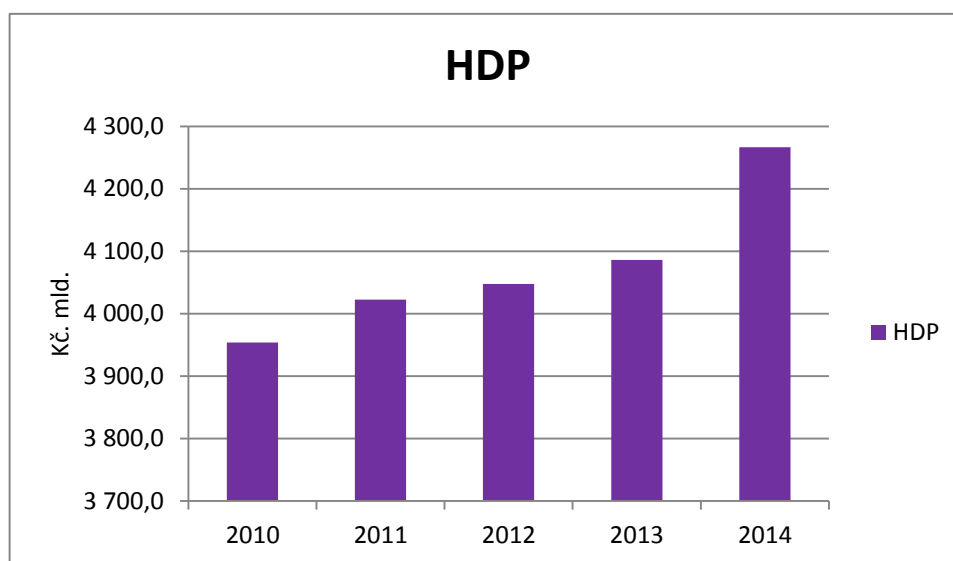
značkou národní kvality Klasa, udělovanou Ministerstvem zemědělství ČR. (Marlenka, nedatováno)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí nepochybně ovlivňuje každou společnost založenou za účelem tvorby zisku. Důležitými faktory, které tento zisk ovlivní, jsou bezesporu ekonomické ukazatele jako hrubý domácí produkt, inflace, průměrná mzda, výše důchodů, koupěschopnost obyvatelstva a mnoho dalších.

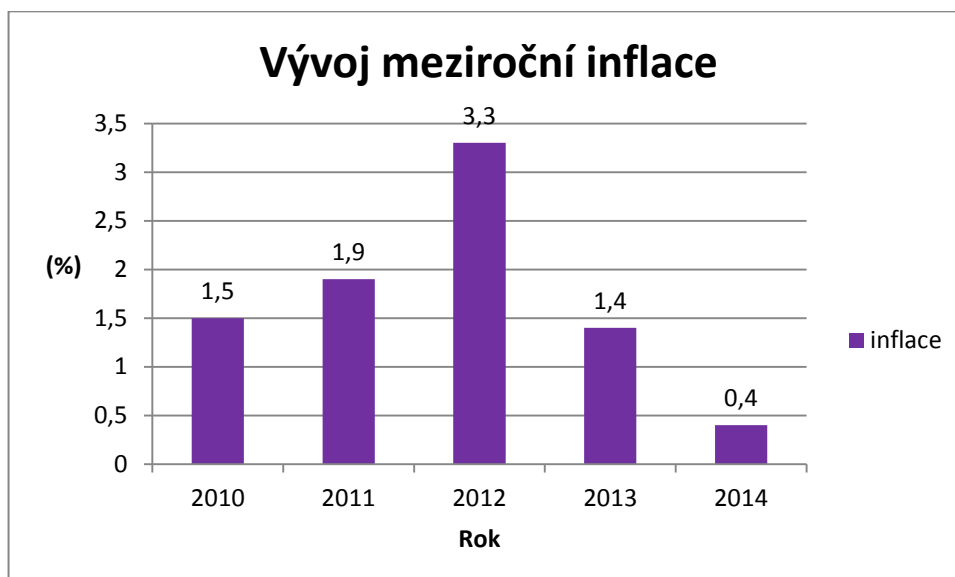
Základním makroekonomickým ukazatelem každé země je hrubý domácí produkt, tedy HDP. Od doby celosvětové hospodářské krize v roce 2009, kdy se HDP v České Republice propadlo o čtyři a půl procenta se naší zemi daří držet pomalý, leč stabilní růst. V posledním roce 2014 se HDP oproti předchozímu roku zvýšilo o téměř přesné dvě procenta. (ČSÚ, 2015) Podle prognózy ČNB (2015) by měla být meziroční růst reálného HDP v roce 2015 okolo 2,6% a v roce 2016 přibližně tři procenta.

Graf č. 4.1 – Meziroční vývoj nominálního HDP



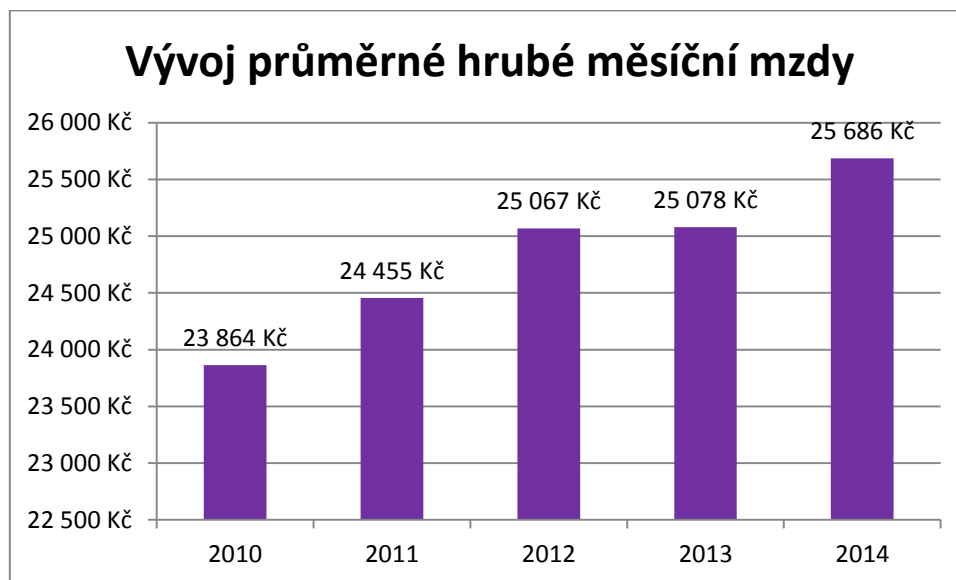
Dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem je ukazatel vývoje meziroční inflace. Jak můžeme vidět na grafu č.4.2. za posledních pět let se pohyboval v intervalu od 0,4% v roce 2014 do 3,3% v roce 2012. Nejnovější údaje od ČSÚ ukazují nárůst meziroční inflace v prvním čtvrtletí roku 2012 o 0,1% a dle prognózy ČNB (2015) bude mít v roce 2016 tento ukazatel hodnotu 1,4%. Inflační cíl ČNB se za poslední tři roky nezměnil a stejný je i pro rok 2016 – tedy 2%.

Graf č. 4.2 - Vývoj meziroční inflace



Jedním z ukazatelů, který nám prozradí, kolik peněz lid v určité zemi mají, a tedy kolik peněz mohou utratit, je úroveň průměrné hrubé mzdy. Z grafu č. 4.3 můžeme vyčíst, že v ČR dochází ke stabilnímu navyšování mezd. V roce 2014 byla průměrná hrubá měsíční mzda v České Republice 25 686 Kč. Medián hrubých měsíčních mezd za rok 2014 je však ve výši 22 288 Kč, což ukazuje na poměrně nerovnoměrně rozložené bohatství. (ČSÚ, 2015)

Graf č. 4.3 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy



Dalším z ukazatelů, které mohou podnikateli pomoci při odhadování úrovni poptávky je úroveň kupní síly obyvatelstva. V České Republice má úroveň kupní síly za posledních několik let klesající tendenci. V roce 2014 byl tento trend navíc podpořen měnovou intervencí ČNB a Česká Republika se tak dle studie společnosti Incoma (2014) umístila v roce 2014 na

26. místě v Evropě s indexem kupní síly 53,4. Do budoucna je velkou otázkou, jak kupní sílu obyvatel ovlivní přijetí eura, které je naplánováno na rok 2021.

Zajímavou statistikou pro společnost charakteru společnosti Marlenka International je statistika rodinných účtů, kdy za 4. čtvrtletí 2014 podle ČSÚ (2015) průměrně vydala každá osoba 2 180 Kč na potraviny a nealkoholické nápoje. Zajímavým faktem je, že bezdětné domácnosti přitom na tuto skupinu výdajů vyčlenily přibližně o polovinu prostředků více než domácnosti s dětmi.

Jelikož podstatná část produkce společnosti Marlenka international s.r.o. se vyváží do zahraničí, hraje zde významnou roli směnný kurz. V tomto případě by mohla intervence České národní banky odbytu české společnosti pomoci, jelikož pro zákazníky z eurozóny se tak její produkty stávají levnější. Společnost však neuvádí, jestli si nechává faktury proplácet v českých korunách či eurech, případně jestli používá nějaké pojištění proti pohybu měnových kurzů. V tomto bodě se tedy jedná víceméně o spekulaci.

Sociálně-kulturní prostředí

Sociální, kulturní a demografická data jsou pro firmy velmi důležitá, neboť na jejich základě mohou sestavovat marketingové strategie.

Česká Republika měla k červnu 2014 10 521 646 obyvatel. Minulou dekádu se populace v naší zemi snižovala, avšak v posledních pěti letech víceméně stagnuje. Stagnace se také, podle demografických předpovědí, očekává i do budoucna. (ČSÚ, 2014)

Pohlaví v České Republice jsou téměř rovně zastoupena s velice mírnou převahou žen. Průměrný věk je 41,5 roku, přičemž populace dlouhodobě stárne. Očekávaný věk dožití je 75,2 roku pro muže a 81,1 pro ženy. Svobodní a vdání/ženatí lidé jsou také skoro rovně zastoupeni. Průměrný věk, ve kterém se lidé žení/vdávají je 32,3 let pro ženichy a 29,8 let pro nevěsty.

Navzdory faktu, že populace v ČR stagnuje, počet domácností se neustále zvyšuje. Za posledních 50 let narostl počet domácností o více než 1,3 milionu. To je způsobeno průměrným počtem členů v domácnosti, který je nyní 2,3 oproti třem lidem v jedné domácnosti v roce 1961. Čím dál více lidí bydlí v bytě samostatně.

Vysokoškolské vzdělání má v České Republice 15% obyvatelstva, středoškolské 70% obyvatelstva má pouze základní vzdělání. (ČSÚ, 2015)

Ve společnosti můžeme pozorovat vzrůstající tendenci společenské zodpovědnosti firem. Lidé od organizací očekávají více společenské zodpovědnosti, a to především v oblasti ekologie a sociálních jistot poskytovaných zaměstnancům.

Dalším trendem, který lze v české společnosti pozorovat je trend zdravého životního stylu a zdravé výživy. Lidé si mnohem více uvědomují, z čeho se jídlo skládá, ví co je zdravé a co naopak ne. Zájem je o naturální produkty bez chemických aditiv a upravování. Velké popularity se těší tzv. bio produkty.

Technologické prostředí

Celkové výdaje na výzkum a vývoj v ČR tvořily v roce 2013 77,9 miliard Kč, což značí meziroční nárůst o 5,5 mld. Kč. Tato hodnota odpovídá 1,91%, což je stále pod hranicí běžnou ve vyspělých demokratických státech.

V současnosti stále pokračuje trend informačních technologií, informačních systémů, jejich zavádění v nejrůznějších firemních oblastech a také vysoká dávka automatizace, zvyšující produktivitu. Tomuto trendu se nevyhnula ani Marlenka international, která, jak již bylo řečeno v představení společnosti, zakoupila v roce 2009 unikátní výrobní linku za 170 milionů Kč, která dokázala zvýšit produkci medových dortů až sedminásobně oproti předchozímu stavu.

4.1.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu mikrookolí podniku bude použit již avizovaný Porterův model pěti konkurenčních sil.

Konkurenti v odvětví

Společnost Marlenka international zápasí na konkurenčním poli především se třemi hlavními rivaly. Jsou jimi společnosti Vizard s.r.o., Papex s.r.o a Medoks s.r.o.. Sama společnost Marlenka international jako svého hlavního konkurenta vnímá firmu Vizard s.r.o. následovanou firmou Medoks s.r.o.

Společnost Vizard s.r.o. byla založena roku 1996. Od roku 2004 potom používá obchodní jméno Cake Factory. Ve srovnání se společností Marlenka international s.r.o. se jedná o menší firmu, dle přílohy k účetní uzávěrce z roku 2013 zaměstnává zhruba třikrát méně zaměstnanců. Jejich hlavní produkt, kterým je Medovník original, začali nabízet roku 1997. Tato firma byla tedy první, která začala na českém trhu prodávat medové dorty. Dorty vyrábí ručně z přírodních surovin.

Medovník original je vyráběn podle staroslovanské receptury z pěti samostatných plátů proložených krémem. Váží 1400 gramů a při skladování při teplotě 1-5 stupňů Celsia je uváděná trvanlivost Medovníku 20 dní. Základním tvarem Medovníku je klasický kulatý tvar, společnost však nabízí pod jménem Zdobený dort jeho úpravu do nejrozmanitějších tvarů a vzhledů. Je tak možné objednat si například několikapatrový svatební dort nebo Valentýnské srdce.

Organizace působí převážně na českém a slovenském trhu. Malý podíl má i v Německu ve městech Berlín a Duisburg a také v Rakousku a Nizozemsku.

V roce 2007 získala firma ocenění Zlatý klas. Jejich hlavními obchodními partnery jsou firmy

- Kaufland,
- Globus,
- Interspar,
- Tesco,
- Makro,
- Billa,
- Nowaco,
- Sodexo a
- Hájek a Boušová.

Medovník original je distribuován do mnoha hotelů, restaurací, cukráren a kaváren. Společnost se na svých webových stránkách chlubí tím, že klade důraz jak na životní prostředí, tak na zaměstnance společnosti. (Medovník, nedatováno)

Společnost Medoks s.r.o. byla založena roku 2007 a ve srovnání se společností Marlenka international se jedná o poměrně malou firmu. V obchodním rejstříku bohužel není možné dohledat počet zaměstnanců, avšak osobní náklady má firma Medoks s.r.o. přibližně desetkrát nižší a lze tedy usuzovat, že i počet zaměstnanců bude tomuto násobku odpovídat. Primárním trhem společnosti Medoks s.r.o. je Česká Republika, ale firma již expandovala do blíže nespecifikovaných zemí Evropské unie.

Hlavním produktem společnosti Medoks s.r.o. je Staročeský medovník. Má podobné vlastnosti jako Medovník original – při skladování při teplotách od nuly do šesti stupňů Celsia je maximální doba trvanlivosti 21 dní. Medovník se prodává ve dvou hmotnostních variantách

– 1750 a 700 gramů. Na rozdíl od Marlenky a Medovníku original používá namísto lískových oříšků ořechy vlašské. Toho firma náležitě využívá a zdůrazňuje zdravotní aspekty svého produktu, získané díky kombinaci zdraví prospěšného medu a neméně zdravých vlašských ořechů. (Medoks, nedatováno) Trochu překvapivě je to ze čtveřice hlavních hráčů na trhu medových dortů jediný, který nabízí prodej online, i když jen ve formě emailového objednávkového formuláře.

Poslední firmou, kterou lze ještě považovat za významného přímého konkurenta Marlenky je firma Papex s.r.o., která podniká pod obchodním jménem Moravská pekárna. Založena byla roku 1994, avšak konkurentem Marlenky international s.r.o. se stává až uvedením produktu Gruzínský medovník v roce 2006, tedy čtyři roky po založení firmy Marlenka. Gruzínský medovník je vyráběn ručně a med používaný pro jeho výrobu pochází výhradně z domácí produkce od beskydských včelařů. (Medovníky, nedatováno) Výrobek na rozdíl od medových dortů ostatních výrobců neobsahuje žádné ořechy, což se snaží prezentovat jako výhodu, jelikož dort je tak vhodný i pro alergiky. Gruzínský medovník se prodává ve dvou variantách – klasický Gruzínský medovník a Gruzínský medovník kakaový. Obě varianty je možné zakoupit buď ve 400 gramové nebo 800 gramové variantě. Trvanlivost je podle výrobce 28 dní.

Přestože Moravská pekárna je solidní firmou s poměrně dlouhou tradicí, její aktivity v oblasti medových dortů jsou trochu kontroverzní. Firma použila identické údaje o složení jako firma Marlenka international, ale poté, co majitel Marlenky Gevorg Avetsjan nechal prověřit Gruzínský medovník v akreditované laboratoři ve Studénce, bylo zjištěno, že uváděné složení neodpovídá skutečnosti – tuky například převyšovaly hodnoty na etiketách a doba trvanlivosti byla o deset dní kratší. Na základě podnětu Gevorga Avetsjana následovala kontrola Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí. Ta mimo jiné zjistila, že výrobek obsahuje alergeny, na něž není na etiketě upozorněno, stejně jako konzervační látky, které na etiketě také chyběly. Inspekce tedy uložila firmě Medoks s.r.o., že musí nedostatky napravit a podle pozdějšího vyjádření tehdejšího spolumajitele společnosti Dalibora Rybář napraveny skutečně byly. Dále byl zpochybňován původ medového dortu, jelikož všichni oslovení Gruzínci se shodli, že gruzínský medovník vypadá úplně jinak. (Frýdecko-Místecký a Třinecký deník, 2007) Navzdory stížnostem Gevorg Avetsjan na firmu nepodal žalobu. Důvodem může být i téměř zanedbatelný podíl firmy Papex s.r.o. na trhu medových dortů. Tato firma je ve srovnání s Marlenkou international s.r.o. opravdu malá – podle přílohy k účetní uzávěrce z roku 2013 zaměstnává pouze osm zaměstnanců, tedy více než dvacetkrát méně.

Papex s.r.o. nebyla jediná firma, se kterou měla Marlenka international s.r.o. problémy kvůli napodobování produktu. V roce 2005, tři roky po uvedení produktu Marlenka, který již byl tou dobou velmi populární, začala vyrábět havířovská pekárna Semag s.r.o. produkt Mařenka – měl stejné balení, téměř identický název, avšak produkt byl mnohem nižší kvality. Zákazníci mnohdy nebyli schopni mezi Marlenkou a Mařenkou rozlišit a obraceli se tak na zástupce firmy Marlenka international s dotazy proč se kvalita Marlenky v poslední době tak zhoršila. Spor vyvrcholil podáním žaloby na Semag s.r.o. ze strany Marlenka international s.r.o. a po dlouhém sedmiletém soudním sporu bylo Semagu zakázáno dále Mařenku vyrábět a navíc bylo stanoveno odškodné firmě Marlenka international ve výši 620 tisíc korun. (iDnes.cz, 2013) Marlenka navíc po Smeagu považuje náhradu za způsobené škody, o které se soudí dodnes.

Tento soudní spor a především jeho konec by mohl významně přispět k tomu, že se další firmy nebudou pokoušet napodobovat Marlenku.

Z výše uvedeného lze tedy vyčíst, že na trhu medových dortů existují tři hlavní konkurenti – Marlenka international s.r.o., Vizard s.r.o. a Medoks s.r.o. Tyto firmy mají rozdělený český trh, který je tak víceméně již nasycen a vzájemně si nijak zásadně nepřekážejí, rivalita tedy není nijak velká. Marlenka international je z trojice zdaleka největší, následována přibližně třikrát menším Vizardem s.r.o.. Na pomyslném konci se nachází Medoks s.r.o., který je zhruba dvacetkrát menší než Marlenka. Marlenka své velikosti umí využít a jako jediná z trojice vyrábí medové dorty na výrobní lince. Spolu s mnohonásobně vyšším odbytem se jedná o mocnou konkurenční zbraň.

Míra růstu trhu je zde velice malá, pokud vůbec nějaká – trh je již v podstatě nasycen a prostor tak zbývá pouze pro mezinárodní expanzi, kde zatím vládne Marlenka. Diferenciace produktů je také na velmi nízké úrovni, zákazníci mezi nimi příliš nerozlišují, jelikož si jsou velmi podobné. Malou výhodu má v tomto směru Marlenka, která přeci jen mírně vyniká díky svému původu, zajímavé historii a osobnosti zakladatele. Tím Marlenka rivalitu trochu snižuje. Výstupní bariéry jsou z uvedené trojice vysoké pouze pro Marlenku díky velmi výrobní lince, která by těžko našla jiné uplatnění než právě v Marlence. Pro ostatní dva konkurenty nejsou výstupní bariéry příliš vysoké, jelikož zde zatím probíhá výroba pouze ručně. Dále také mají oba konkurenti další produkty, které Marlence nekonkurují a tak lze předpokládat, že se v odvětví nebudou chtít udržet „za každou cenu“.

Hrozba substitučních výrobků

Pro identifikaci substitutů je důležité znát funkci produktu. Tou je v případě Marlenky uspokojit chuť po sladkém, velmi často v kombinaci s kávou ať už v kavárně nebo doma. Substituty pro Marlenku jsou tedy nejrůznější zákusky, moučníky a cukrovinky od domácích pečených medovníků přes jablečné štrůdlý, cheescaky a brownies až po dorty firmy OLLIES, které jsou zejména v kavárnách a cukrárnách v Moravskoslezském kraji velmi oblíbené.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jak bylo uvedeno v teoretické části, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví roste nepřímou úměrou s velikostí bariér pro vstup do odvětví.

Kapitálová náročnost není v tomto případě nikterak vysoká. Případný nový konkurent potřebuje jen pár zaměstnanců a prostory s pecí. S tímto zázemím by možná mohl konkurovat firmám Vizard a Medoks, ne však Marlence, která využívá velice drahé, unikátní zařízení pro automatizovanou výrobu medových dortů. Výrobní linka tedy představuje jak kapitálovou bariéru, tak bariéru technologickou.

Úřední náležitosti pro založení nové firmy jsou v České Republice sice vyšší než v řadě jiných vyspělých zemí, založení společnosti s ručením omezením je však i tak poměrně jednoduché. Přispěla k tomu i novela Zákona o obchodních korporacích platná od 1. ledna 2014, která snižuje původní minimální základní kapitál z 200 000 Kč na symbolickou jednu korunu.

Legislativní opatření jsou však mnohem větším problémem a v případě pekárny, která musí splňovat mnoho náročných hygienických předpisů a norem, se může jednat o poměrně účinnou bariéru vstupu, která by mohla případné zájemce odradit.

Velkou bariérou pro nově vstupujícího konkurenta by mohl být přístup k distribučním kanálům, především k zákazníkům. Firmy z hlavní trojice mají sepsané smlouvy s většinou kaváren a cukráren. Dohody se stávajícími výrobci má i řada supermarketů. Novému konkurentu by tedy zbýval maloobchodní segment, kde by prodával přímo lidem. Využít by tedy mohl například neexistujícího internetového obchodu.

Hrozba vstupu nového konkurenta je tedy srovnatelná s dalšími obory, bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně průměrné.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů v případě Marlenky nehraje příliš významnou roli. Na trhu existuje mnoho dodavatelů všech surovin, které jsou pro Marlenku důležité a ta se tak

může rozhodovat mezi mnoha konkurenty. Sama přitom nemá vůči dodavatelům příliš velkou vyjednávací sílu, neboť na trhu existuje mnoho pekáren a cukráren, kterým můžou dodavatelé své zboží nabídnout.

Přesto zde má Marlenka oproti svým konkurentům výhodu v tom, že je zdaleka největším odběratelem a tak může získat například množstevní slevy.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků není příliš velká. Mají na výběr jenom tři dodavatele medových dortů a naopak odběratelů medových dortů je velmi mnoho. Navíc Marlenka je jedinečná svou bezkonkurenční dobou trvanlivostí, která je při skladování ve stejných podmínkách až šestkrát vyšší než u ostatních dvou konkurentů, což už tak nízkou vyjednávací pozici odběratelů dále snižuje.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti bude provedena pomocí finanční analýzy tak, jak to bylo popsáno v teoretické části této práce.

4.2.1 Finanční analýza

V této části provedeme podrobnou finanční analýzu společnosti – tzn. především horizontální a vertikální analýzu rozvahy i výkazu zisku a ztrát a výpočet poměrových ukazatelů. Vycházet budeme z účetních výkazů za roky 2009-2013. Dokumenty k účetní závěrce za rok 2014 v době psaní této práce bohužel ještě nejsou veřejně k dispozici.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Při horizontální analýze v podstatě analyzujeme vývojové trendy. Sledujeme vývoj hodnot v čase. Vývoj majetkové struktury firmy Marlenka international s.r.o. můžeme sledovat v tabulce č. 4.1. Každý rok je rozložen do dvou sloupců – v jednom je uvedena nominální výše položky, ve druhém potom podíl položky na celkových aktivech, resp. pasivech.

Tab. č. 4.1 - Vývoj majetkové struktury podniku Marlenka international s.r.o.

	2009		2010		2011		2012		2013	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Aktiva celkem	312 673	100%	236 976	100%	224 042	100%	232 530	100%	331 642	100%
Dlouhodobý majetek	282 913	90%	185 564	78%	182 998	82%	164 198	71%	180 839	55%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 034	1%	726	0%	345	0%	231	0%	94	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	280 879	90%	184 838	78%	182 653	82%	163 967	71%	180 745	55%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	27 745	9%	49 814	21%	38 842	17%	65 974	28%	149 405	45%
Zásoby	2 946	1%	6 148	3%	7 697	3%	7 764	3%	9 941	3%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	5 410	2%	6 394	3%	7 110	3%	17 273	7%	18 989	6%
Krátkodobý finanční majetek	19 389	6%	37 272	16%	24 035	11%	40 937	18%	120 475	36%
Časové rozlišení	2 015	1%	1 598	1%	2 202	1%	2 358	1%	1 398	0%

	2009		2010		2011		2012		2013	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Pasíva celkem	312 673	100%	236 976	100%	224 042	100%	232 530	100%	331 642	100%
Vlastní kapitál	110 920	35%	136 387	58%	175 135	78%	218 540	94%	297 132	90%
Základní kapitál	40 200	13%	40 200	17%	40 200	18%	40 200	17%	40 200	12%
Kapitálové fondy	3 098	1%	3 098	1%	3 098	1%	3 098	1%	3 098	1%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 020	1%	4 020	2%	4 020	2%	4 020	2%	4 020	1%
VH z minulých let	63 602	20%	89 069	38%	127 817	57%	171 222	74%	249 814	75%
Cizí zdroje	201 753	65%	100 589	42%	48 792	22%	13 804	6%	34 322	10%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	2 040	1%	0	0%
Dlouhodobé závazky	3 862	1%	2 621	1%	2 618	1%	1 359	1%	506	0%
Krátkodobé závazky	5 164	2%	14 159	6%	10 951	5%	10 405	4%	33 816	10%
Bankovní úvěry a výpomoci	192 727	62%	83 809	35%	35 223	16%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	0	0%	0	0%	115	0%	186	0%	188	0%

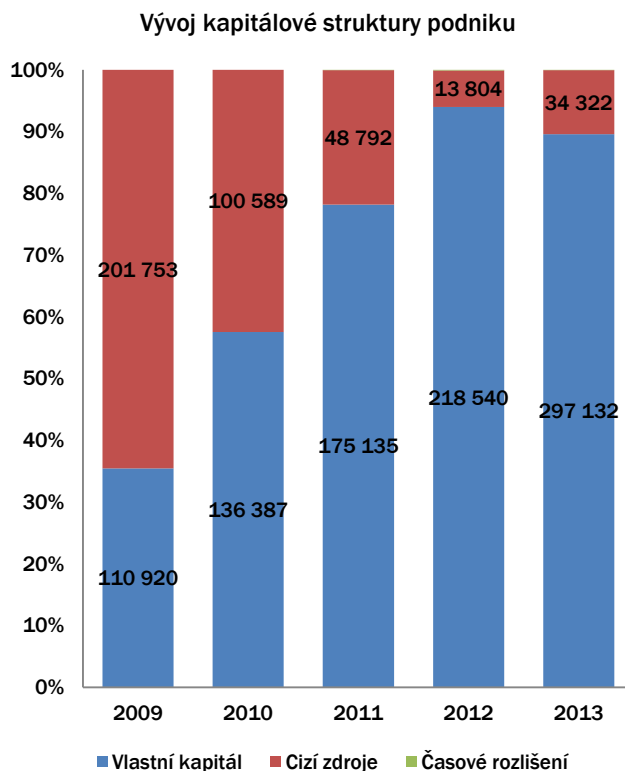
Vidíme, že největší změna za posledních pět let v majetkové struktuře se udála v roce 2010, kdy aktiva společnosti klesla o zhruba 76 milionů Kč.

Další výrazná změna se udála v roce 2013, kdy aktiva společnosti stoupla o přibližně 100 milionů Kč. To je způsobeno tím, že společnost měla v roce 2013 rekordní zisk a zároveň již nesnižovala své závazky, jako tomu bylo v předchozích letech. Naopak zvýšila své krátkodobé závazky z obchodních vztahů a vůči státu. V konečném důsledku tak firmě v roce 2013 přibýlo na běžném účtu kolem 85 milionů korun.

Můžeme si také povšimnout, že v průběhu let se snižuje cizí kapitál a naopak se zvyšuje kapitál vlastní. To je dáno tím, že společnost splácela bankovní úvěry, jež jí byly poskytnuty na zakoupení výrobní linky a výrobní haly, zatímco prudce navyšovala vlastní

kapitál díky rychle stoupajícímu provoznímu zisku. Graficky je vývoj vlastnické struktury podniku zachycen v grafu č.4.4.

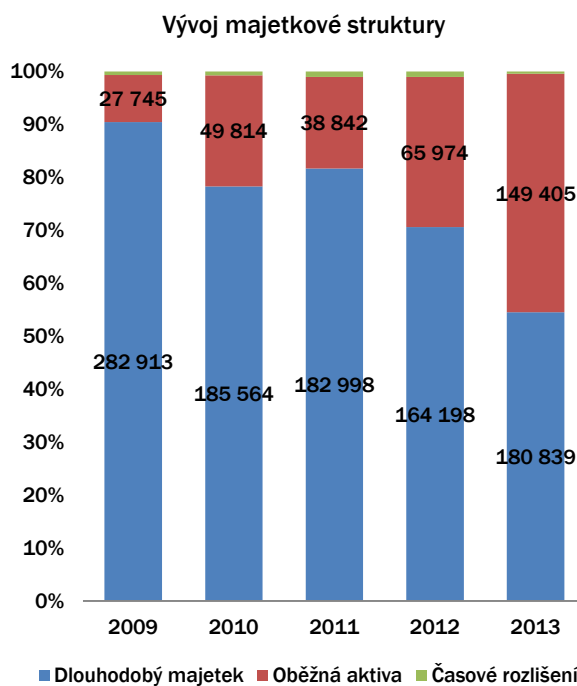
Graf č. 4.4 - Vývoj kapitálové struktury společnosti Marlenka international s.r.o.



Při vertikální analýze určujeme procentuální podíl jednotlivých položek na celku. K tomu nám poslouží vždy pravý sloupec u všech let v tabulce 4.1. Nejvýraznější změnou je už zmíněná změna kapitálové struktury podniku. Během pouhých pěti let se zvýšil podíl vlastního kapitálu z 35% na 90%, tedy téměř trojnásobně. Analogicky se potom snižoval podíl cizích zdrojů, konkrétně z 65% v roce 2009 na pouhých 10% v roce 2013. To představuje šestinásobné snížení. Důvody jsou zmíněny v odstavci výše.

Podíl dlouhodobého a krátkodobého majetku je relativně stabilní až na rok 2013, kdy z výše uvedených důvodů výrazně stoupl krátkodobý finanční majetek na úkor majetku dlouhodobého. Graficky je tento pohyb zachycen na grafu č. 4.5.

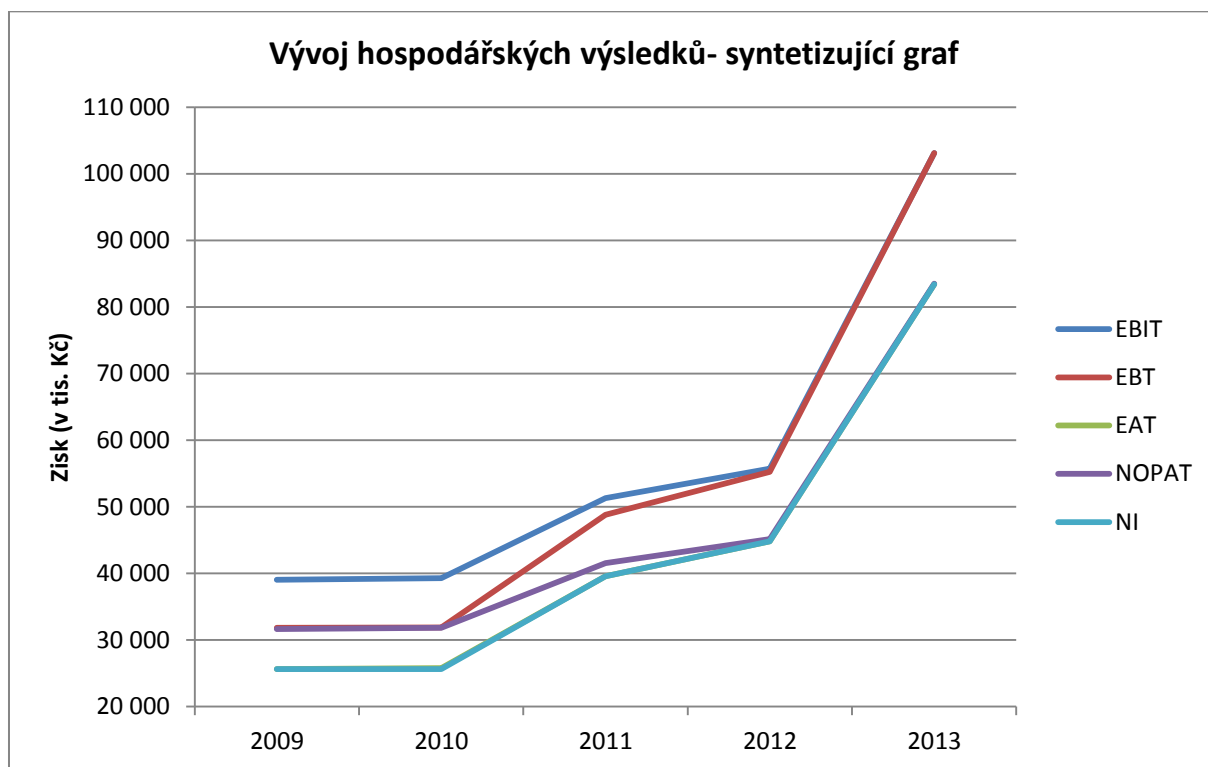
Graf č. 4.5 - Vývoj majetkové struktury společnosti Marlenka international s.r.o.



Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

V případě horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát pozorujeme především vývoj nejrozličnějších druhů výsledků hospodaření v průběhu času. Tento vývoj je zachycen graficky v grafu č. 4.6.

Graf č. 4.6 - Vývoj hospodářských výsledků - syntetizující graf



Na grafu můžeme vidět, že z počátku byl zisk před odečtením daní a úroků znatelně vyšší než zisk před odečtením daní. Jak ale společnost v průběhu času splácí úvěr a snižují se jí tedy úroky, křivky se sblíží, až se v roce 2012, kdy je podíl cizích zdrojů na kapitálové struktuře firmy pouhých 6%, téměř překrývají. Stejným způsobem lze vysvětlit i přiblížení křivky zdaněného výsledku hospodaření před odečtením úroků NOPAT a křivky čistého zisku NI.

Křivky NOPAT a křivka EBT se zpočátku téměř překrývají. Je to způsobeno tím, že v této době je daň z příjmu za běžnou činnost skoro ve stejné výši jako nákladové úroky. S tím, jak se ale snižuje dluh firmy a zároveň zvyšuje provozní zisk, tedy se snižuje úrok a zvyšuje daň z příjmu, začíná křivka EBT stoupat strměji než křivka NOPAT a tyto křivky se tak rozcházejí.

Křivky zisku po odečtení daní z příjmu EAT a čistého zisku NI bohužel v tomto grafu nelze odlišit, jelikož jsou jejich výše téměř identické.

Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu nám ukazuje, jak dobře umí podnik využívat svou majetkovou bázi k tvorbě zisku. Z grafu č. 4.7. je patrné, že ukazatel ROA se z původních 10,2% během pouhých pěti let zvýšil téměř o 20% na 31,1% v roce 2013. Vidíme, že se tedy podnik správně učí, jak využívat svá aktiva.

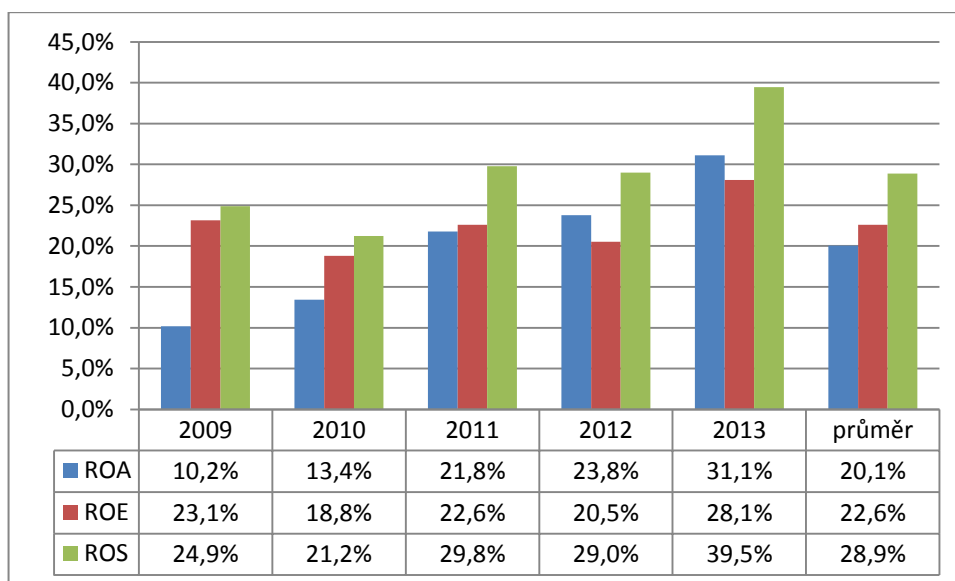
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu výnosnost vlastního kapitálu a tím i v podstatě návratnost vlastníkovy investice do společnosti. Vzhledem k rychle rostoucímu podílu vlastního kapitálu bylo lze předpokládat, že tento ukazatel bude postupně klesat. Tento pokles však vyrovnal neméně rychle stoupající zisk a ROE tak byla víceméně stabilní s výjimkou roku 2013, kdy se navýšila téměř o třetinu, což bylo způsobeno dvounásobným meziročním růstem v zisku společnosti, navíc podpořeno mírným růstem podílu vlastního kapitálu na kapitálové struktuře společnosti.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je ziskovost firmy. Vidíme, že obdobně jako u ROA, i u rentability tržeb se daří společnosti vykazovat konstantní růst.

Graf č. 4.7 – Vývoj ukazatelů rentabilit



Ukazatele likvidity

Celková likvidita

Hodnota celkové likvidity doporučená Dluhošovou (2010) se pohybuje v intervalu od 1,5 - 2,5. Vidíme, že ve společnosti Marlenka international s.r.o. je průměr této hodnoty za roky 2009 – 2013 roven 4,64. To znamená, že oběžná aktiva vysoce převyšují krátkodobé závazky a z tohoto hlediska se tak společnost nemusí bát hrozící platební neschopnosti.

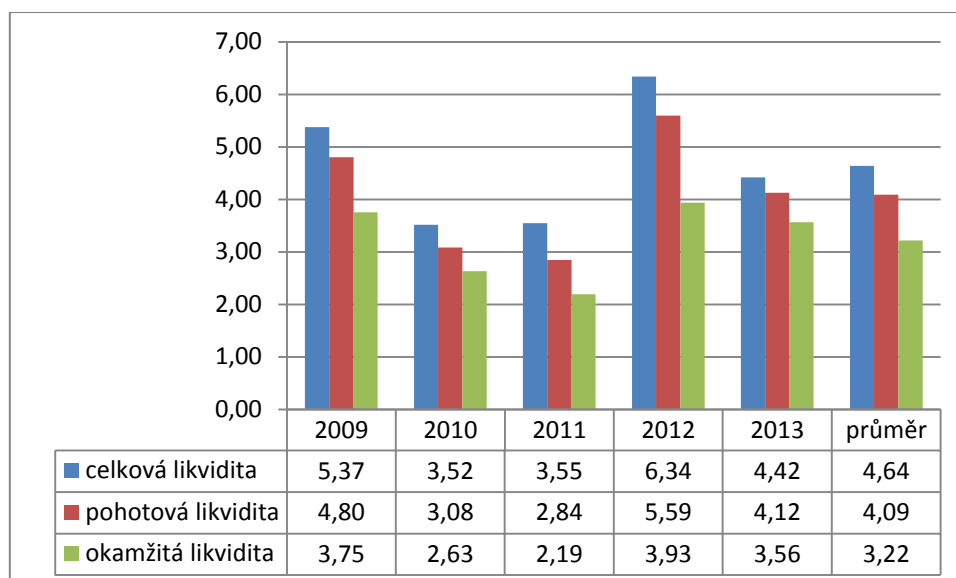
Pohotová likvidita

Hodnota doporučená Dluhošovou (2010) pro ukazatele pohotové likvidity se nalézá v rozmezí od jedné do 1,5. Pětiroční průměr společnosti Marlenka tuto hodnotu opět několikanásobně převyšuje a tak pro ni vždy bude jednoduché dostat svým krátkodobým závazkům. Je však potřeba dodat, že příliš vysoká hodnota ukazatelů likvidity také není ideální. Znamená to, že společnost zbytečně nechává ležet volné finanční prostředky „ladem“, namísto toho, aby se je snažila zhodnotit.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity jde v pomyslné solventní bezpečnosti ještě dále a jako prostředky vhodné pro úhradu krátkodobých závazků bere pouze pohotové platební prostředky. Průměrná hodnota 3,22 je opět za limitem doporučených hodnot.

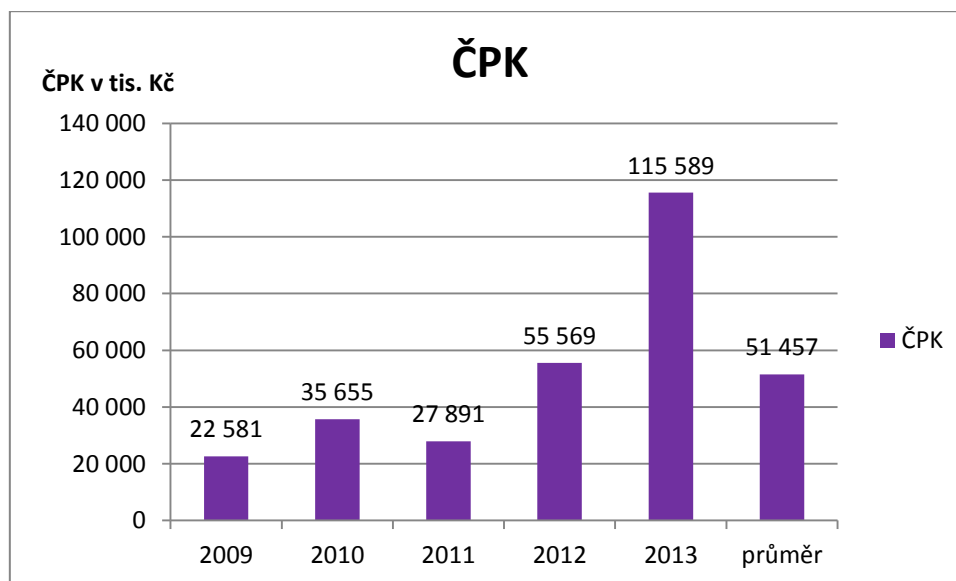
Graf č. 4.8 - Vývoj ukazatelů likvidit



Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jak můžeme vidět na grafu č. 4.9, po uhrazení všech krátkodobých závazků společnosti pořád zůstane oběžný majetek v řádu několik desítek milionů korun. V takové situaci hovoříme o poměrně velkém překapitalizování společnosti. To má na jednu stranu pozitivní efekt v podobě ohromné finanční stability, na druhou stranu to znamená, že část oběžných aktiv je hrazena dlouhodobými zdroji, které jsou obecně dražší, než ty krátkodobé. Společnost se tak připravuje o možnost dosahovat ještě vyšších zisků.

Graf č. 4.9 - Vývoj ČPK



Ukazatele aktivity

Obrátka aktiv

Pětiroční průměr obrátky aktiv ve společnosti Marlenka international s.r.o. je roven 0,7. To znamená, že za rok se veškerá aktiva ve firmě „otočí“ ani ne jednou. Obecně je doporučováno, aby tento ukazatel dosahoval hodnoty vyšší než jedna. V tomto ukazateli si tedy Marlenka nevede příliš dobře. Můžeme se domnívat, že je to způsobeno tím, že společnost ještě nedokáže naplno využít všech nedávno nabytých aktiv, například nové výrobní haly.

Doba obratu aktiv

Pětiroční průměr doby obratu aktiv je roven 575. Doba obratu aktiv tím jen potvrzuje zjištění předchozího ukazatele. K „otočení“ všech aktiv ve firmě je potřeba více než půl roku.

Doba obratu zásob

Jak lze vidět na grafu č. 4.11, průměr doby obratu zásob je pouhých 13,7 dní. To potvrzuje filozofii společnosti, která vyrobené produkty namísto uskladňování rovnou expeduje ke svým odběratelům. Zároveň se lze domnívat, že má i dobře zvládnutou logistiku v oblasti dodávaného materiálu.

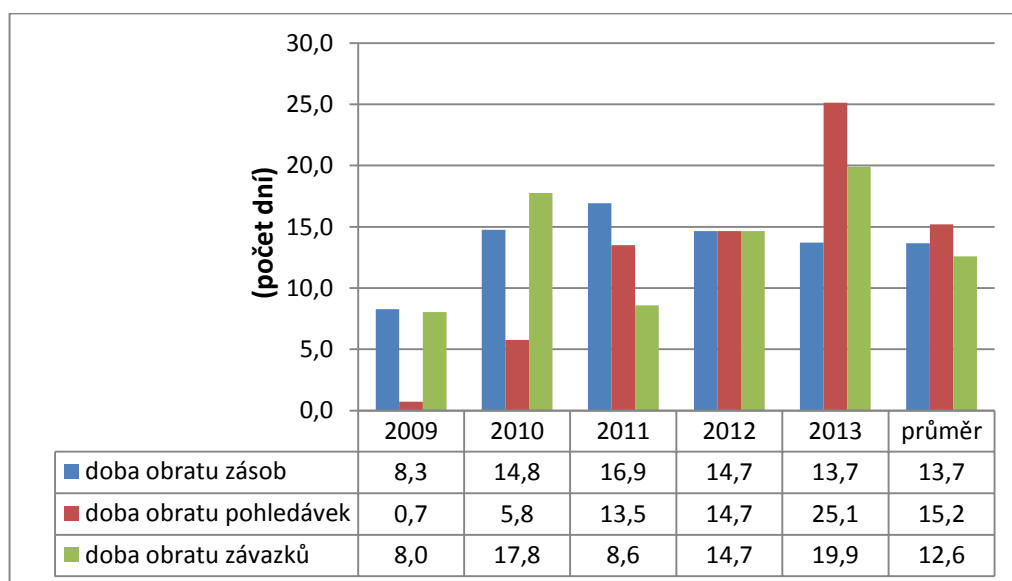
Doba obratu pohledávek

Průměrná doba obratu pohledávek je 15,2 dní. To je dobrá hodnota a poukazuje na správné řízení pohledávek. V posledním dostupném roce však hodnota výrazně stoupla, a tak by si měli manažeři v dalším roce tento ukazatel lépe hlídat.

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků je 12,6 dní, což poukazuje na dobrou platební morálku společnosti. Současně je však třeba pamatovat na fakt, že čím později závazky uhradíme, tím déle budeme mít danou částku k dispozici a můžeme se ji tak pokusit zhodnotit. Ukazatel má však stoupací trend a tak lze předpokládat, že management společnosti už na tomto pracuje.

Graf č. 4.10 - Vývoj ukazatelů aktivity

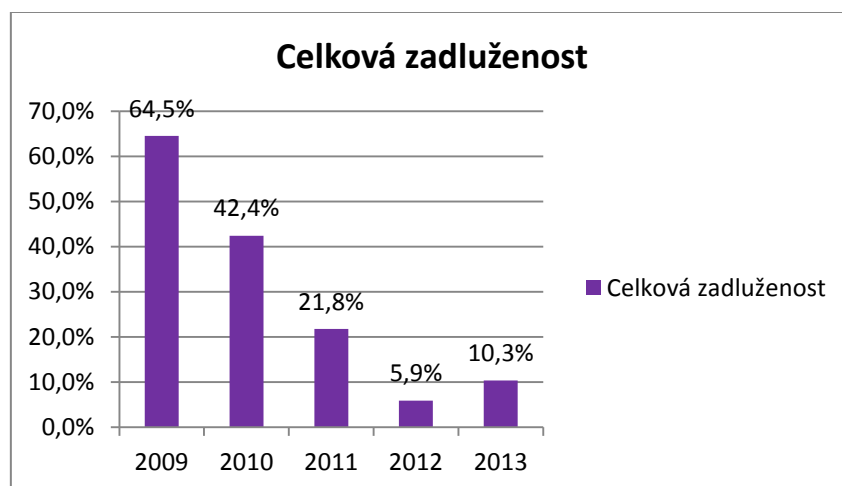


Ukazatele finanční stability a zadlužení

Ukazatel celkové zadluženosti

Jak vidíme z grafu č. 4., zadluženost klesala po celých pět let s výjimkou roku 2013, kdy mírně stoupla. Z praxe víme, že optimální míra celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 40-60% celkové zadluženosti. Současná zadluženost ve společnosti Marlenka international s.r.o. je příliš nízká a firma tak přichází o možnost využití daňového štítu.

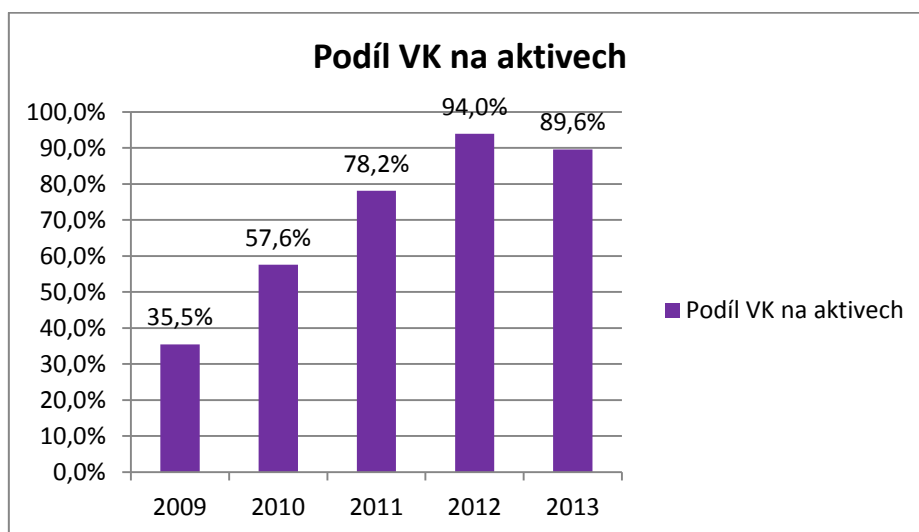
Graf č. 4.11 - Vývoj celkové zadluženosti



Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Podíl vlastního kapitálu na aktivech v průběhu posledních pěti zaznamenaných let stoupal s výjimkou roku 2013, jak můžeme vidět na grafu č. 4.12.. Tento ukazatel dosahuje velmi vysoké úrovně, což sice značí velmi vysokou stabilitu, ale zároveň se tím výrazně snižuje rentabilita vlastního kapitálu.

Graf č. 4.12 - Vývoj ukazatele podílu VK na aktivech



Ostatní důležité ukazatele

Kromě všech výše zmíněných klasických finančních ukazatelů bylo při zkoumání výročních zpráv (viz Příloha 2 a Příloha 3), jichž byly finanční výkazy součástí, zjištěno, že v roce 2013 bylo určeno 40% produkce společnosti Marlenka k exportu. Důležitými zeměmi jsou v tomto ohledu Polsko, Maďarsko, Slovensko, Irsko, Anglie, Slovinsko, Německo a Švýcarsko. Ostatní země mají spíše zanedbatelný podíl na odbytu a to včetně zemí jako je USA, Čína či Rusko.

4.3 SWOT analýza

V předchozích částech jsme organizaci podrobně analyzovali. Nyní sestojíme SWOT analýzu. Pokusíme se tedy najít hlavní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost Marlenka. Budeme přitom vycházet především právě z již provedených analýz – analýzy makrookolí, analýzy mikrookolí i finanční analýzy.

4.3.1 Silné stránky

V rámci provedené analýzy se vyprofilovalo několik silných stránek. Jako nejdůležitější byla vybrána následující pětice.

Vysoká stabilita, velikost

Jak již bylo řečeno v rámci Porterovy analýzy, Marlenka international s.r.o. je zdaleka největším tuzemským výrobcem medových dortů. Druhý největší výrobce má třikrát méně zaměstnanců. To se logicky odráží na tržbách a zisku. Společnost Marlenka má k dispozici velké množství kapitálu, jenž jí dodává konkurenční výhodu. Vždyť i díky své velikosti a finanční opoře mohla zakoupit velmi drahou výrobní linku, díky které firma vyrostla ještě mnohem více a umožnila ji expandovat do zahraničí. V případě jakýchkoliv problémů v odvětví a dočasné menší poptávce může Marlenka dlouho přežívat i v případě, že bude ztrátová a z odvětví tak bude muset odejít někdo jiný.

Z výše uvedených důvodů bylo této silné stránce přiřazeno nejvyšší možné hodnocení výkonnosti (tedy 5) a také nejvyšší možné hodnocení závažnosti (3).

Výrobní linka, vysoká míra automatizace

Při analýze mikrookolí také vyšlo najevo, jak důležitá je pro firmu výrobní linka, do které investovala v roce 2009. Umožnila firmě vyrábět mnohem více produktů než v době, kdy se Marlenky vyráběly ručně a navíc se díky novému procesu výroby podařilo

zdvojnásobit už tak vysokou dobu trvanlivosti. Obě tyto vlastnosti se ukázaly jako zásadní při následné zahraniční expanzi.

Této silné stránce tedy byla opět přiřazeno nejvyšší hodnocení výkonnosti. Závažnosti byly přiděleny dva body – pro úspěch Marlenky je přeci jen významnější její velikost než výrobní linka. Konec konců, firma byla velmi úspěšná už před zavedením automatické výroby.

Dlouhá doba trvanlivosti

Při analýze konkurenčních sil se tento faktor ukázal jako velmi důležitý. Marlenka má při stejných podmínkách skladování až šestkrát vyšší dobu trvanlivosti než její konkurenti. To je velmi lákavé především pro menší odběratele, kterým mohou medové dorty zůstat na skladě delší dobu. Doba trvanlivosti se také opět ukázala jako velmi nápomocný faktor při zahraniční expanzi.

Dlouhé době trvanlivosti bylo přiřazeno pět bodů za výkonnost a tři body za závažnost.

Geografická diverzifikace

V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že 40% produkce bylo v roce 2013 určeno pro cizí trhy (viz Příloha 3), přičemž výčet zemí, do kterých se Marlenka vyváží je velmi pestrý. Nejenže je to jediný způsob, jak získat nové zákazníky (jak nám ukázala analýza mikrookolí podniku, díky které víme, že trh v ČR je již nasycený), ale zároveň je to skvělá cesta, jak diverzifikovat riziko. Společnost nyní neohrozí například prudký pokles poptávky na českém trhu, jelikož jej bude moci kompenzovat prodeji na jiných trzích.

Geografické diverzifikaci byly přiřazeny tři body za výkonnost, jelikož zde má společnost ještě velké rezervy. Za závažnost byly přiděleny body dva.

Zajímavý původ a příběh, osobnost majitele

Při prezentaci společnosti jsme se dozvěděli o její velmi poutavé historii a charismatu jejího zakladatele a majitele. Tento faktor může také hrát roli v konkurenčním boji. Lidé mají rádi výrobky s příběhem.

Této silné stránce byly přiděleny tři body za výkonnost, ale pouze jeden za závažnost, protože ačkoliv může být zajímavý příběh plusem, určitě na něm prodeje Marlenky nestojí.

4.3.2 Slabé stránky

Při analýze nebyly zjištěny žádné velké nedostatky společnosti. Pár menších se však přece jen našlo.

Zahraniční původ firmy

Ačkoliv jsme si původ firmy uvedli jako silnou stránku, pro některé lidi je naopak důvodem, proč si Marlenku nekoupí a dají raději přednost tradičnímu českému Medovníku. V internetové diskuzi u článku o soudním sporu mezi Marlenkou international s.r.o. a firmou Papex s.r.o. překvapivé množství lidí vyjadřuje své rozhořčení v tom smyslu, že Gevorg Avetisjan je pokrytec, který nejdříve zkopíruje Medovník original, který je v Česku již mnoho let a poté žaluje firmu, která v podstatě udělá totéž jemu. Firma Arménskému majitele je těmito lidmi obrazně řečeno vnímána jako vetřelec parazitující na tradičním českém produktu. Ačkoliv si o tomto názoru můžeme myslet cokoliv, faktem zůstává, že pro určitou skupinu lidí je to důvod, proč dají přednost konkurenci. A proto by ve výčtu slabých stránek neměl původ firmy chybět.

Nejedná se však o nikterak závažný nedostatek, a proto této slabé stránce bylo uděleno v obou kategoriích pouze po jednom bodu.

Automatizace provozu

Opět se vlastnost, která je uvedena jako silná stránka objevuje i ve výčtu slabých stránek. Někteří lidé totiž dávají přednost ručnímu zpracování a tradičním postupům namísto automatizace a pásové výroby.

Opět se však nejedná o nikterak zásadní nedostatek a tato slabá stránka tak byla ohodnocena jedním bodem v obou kategoriích.

Špatný finanční management

Z finanční analýzy jsme zjistili, že společnost Marlenka má několik nedostatků. Připomeňme například příliš vysokou pohotovou likviditu nebo příliš krátká doba obrátu závazků. Z Organizačního schématu výroční zprávy (viz Příloha 1) vyplývá, že společnost nezaměstnává žádného specializovaného finančního manažera, který by na tyto věci dohlížel.

Ve finanční analýze jsme však našli jen několik nedostatků a většina ukazatelů vykazovala naopak velice dobré hodnoty. Z toho důvodu byla výkonnost této slabé stránky ohodnocena pouze dvojkou a závažnost také dvojkou.

Velká firma, menší pružnost na změny

Z analýzy jsme zjistili, že firma zaměstnává téměř 200 lidí. To už je poměrně velká firma, ve které může docházet postupem času k jisté rigiditě a pružnost na změny na trhu bude nižší než u menších konkurentů.

Výkonnost i závažnost byly v tomto případě ohodnoceny dvěma.

Vysoké výstupní bariéry

Zatímco konkurenti Marlenky používají ruční výrobu a nemají tedy tak vysoké fixní náklady, společnost Marlenka se svým způsobem zavázala k setrvání v odvětví koupí výrobní linky za 170 mil. Kč. Jelikož je tato výrobní linka vysoce přizpůsobena potřebám společnosti, nemá v podstatě žádné jiné využití než výrobu medových dortů. Z toho důvodu se bude společnost Marlenka za každou cenu snažit zůstat na trhu, jelikož do výrobní linky investovala tak velkou sumu.

Výkonnost byla v tomto případě ohodnocena trojkou, ale závažnost pouze jedničkou, protože nic nenasvědčuje tomu, že by mělo dojít k situaci, kdy by bylo vhodné z odvětví odejít.

V tabulce č. 4.2 vidíme seznam všech silných a slabých stránek včetně jejich ohodnocení. Vzájemným vynásobením hodnocení výkonnosti a závažnosti, a následným sečtením součinů jsme dostali souřadnici, kterou později použijeme v poziční mapě – číslo 7,2.

Tab. č. 4.2 - Výpočet souřadnice ze silných a slabých stránek

Silné stránky	Název	Hodnocení výkonnosti	Hodnocení závažnosti	Součin
S 1	Vysoká stabilita	5	3	15
S 2	Výrobní linka, vysoká míra automatizace	5	2	10
S 3	Dlouhá doba trvanlivosti	5	3	15
S 4	Geografická diverzifikace	3	2	6
S 5	Zajímavý původ, příběh, majitel	3	1	3
Průměr				9,8
Slabé stránky	Název	Hodnocení výkonnosti	Hodnocení závažnosti	Součin
W 1	Vysoké výstupní bariéry (výr. linka)	3	1	3
W 2	Automatizace provozu	1	1	1
W 3	Velká firma, menší pružnost na změny	2	2	4
W 4	Špatný finanční management	2	2	4
W 5	Zahraniční původ firmy	1	1	1
Průměr				-2,6
Součet silné + slabé stránky				7,2

4.3.3 Příležitosti

Při analýze bylo zjištěno několik příležitostí, kterých by se společnost Marlenka mohla chopit.

Internetový obchod

Je až trochu nepochopitelné, jak je možné, že v dnešní době nemá ani jeden z konkurentů svůj e-shop, přes které by nabízel své produkty. Na jednu stranu by provozování e-shopu pro Marlenku znamenalo mnohem větší logistickou zátěž, na druhé straně může podstatně zvednout objem prodejů. Internetovému obchodu byly přiděleny čtyři body za váhu a tři za stupeň vlivu.

Zaměření na USA, Čínu a Rusko

Je sice chvályhodné, že společnost dokázala úspěšně expandovat na okolní trhy, ale z finanční analýzy vidíme, že na tak velkých trzích jako je Čína, USA nebo Rusko mají téměř zanedbatelný podíl. Zaměření se na tyto trhy by mohlo výrazně zvýšit zisk. Touto faktoru byly přiděleny 3 body za váhu a dva za stupeň vlivu.

Zdravá výživa, bio

Z PEST analýzy vyplynulo, že v České Republice je velký zájem o zdravou, přírodní, bio výživu. Kdyby Marlenka přišla s produktem, který by se mohl pyšnit takovými parametry, mohla by získat nové zákazníky. Za váhu dostává tento faktor 2 body a za stupeň vlivu pouze jeden.

Najmout zkušeného finančního manažera

Finanční manažer by mohl ještě více zvýšit zisky společnosti napravením některých nedokonalostí zjištěných při finanční analýze. Tento faktor získává dva body za váhu a jeden bod za stupeň vlivu.

Nové partnerství

Především v partnerstvích se supermarketů se podle analýzy konkurenčních sil zdá být zatím úspěšnější společnost Vizard s.r.o. Navázáním nových partnerství by Marlenka mohla získat nové distribuční kanály pro své produkty. Tento faktor byl ohodnocen v obou kategoriích jedničkou.

4.3.4 Hrozby

Během analýzy nebyla identifikována žádná závažná hrozba. Pro úplnost si však nějaké uvedeme.

Noví konkurenti/“plagiátoři“

Na trhu se mohou objevit noví konkurenti s podobným produktem. Případ firmy Papex s.r.o. může působit jako odstrašující precedent, ale může také ukázat potenciálním konkurentům, kterou cestou se nemají vydávat a ti tak mohou přijít na způsob, jak se účinně zapojit do konkurenčního boje. Tento faktor byl ohodnocen jedničkou za váhu a dvojkou za stupeň vlivu.

Přesycení trhu, vznik nového substitutu

Už nyní se zdá být trh nasycený. Může se stát, že časem zájem o medové dorty upadne a pozornost se upře na nově vzniklé substituty. Tomuto faktoru byl v obou kategoriích přidělen jeden bod.

Hygienická kauza

Může se stát, že společnost pochybí, například vinou dodavatelů surovin, v hygienické oblasti. Stává se to i velkým a zavedeným firmám. Taková možnost sice není příliš pravděpodobná, za to by ale měla obrovský dopad. Proto tento faktor získává za váhu plných pět bodů, avšak za stupeň vlivu pouze jeden.

Přechod ČR na euro

Vzhledem k tomu, že firma vyváží 40% své produkce do zahraničí, mohl by na něj mít přechod z koruny na eura významný dopad. Jelikož by tento dopad ale mohl být v určitých případech i příznivý, přidělíme tomuto faktoru z každé kategorie pouze jeden bod.

Problémy s rychlým růstem společnosti

Zatím tomu sice nic nenasvědčuje, ale tak extrémně rychlý růst, jakého si užívá společnost Marlenka by mohl mít, v případě že bude nebezpečí podceněno, i negativní důsledky. Mohlo by se tak například stát tehdy, když by rostoucí firmě neodpovídala upravená personální politika. Tomuto faktoru byl opět přidělen z každé kategorie jeden bod.

Stejným postupem jako u silných a slabých stránek jsme získali druhou souřadnici. Je jí číslo 2,6. Postup je znázorněný v tabulce č. 4.3.

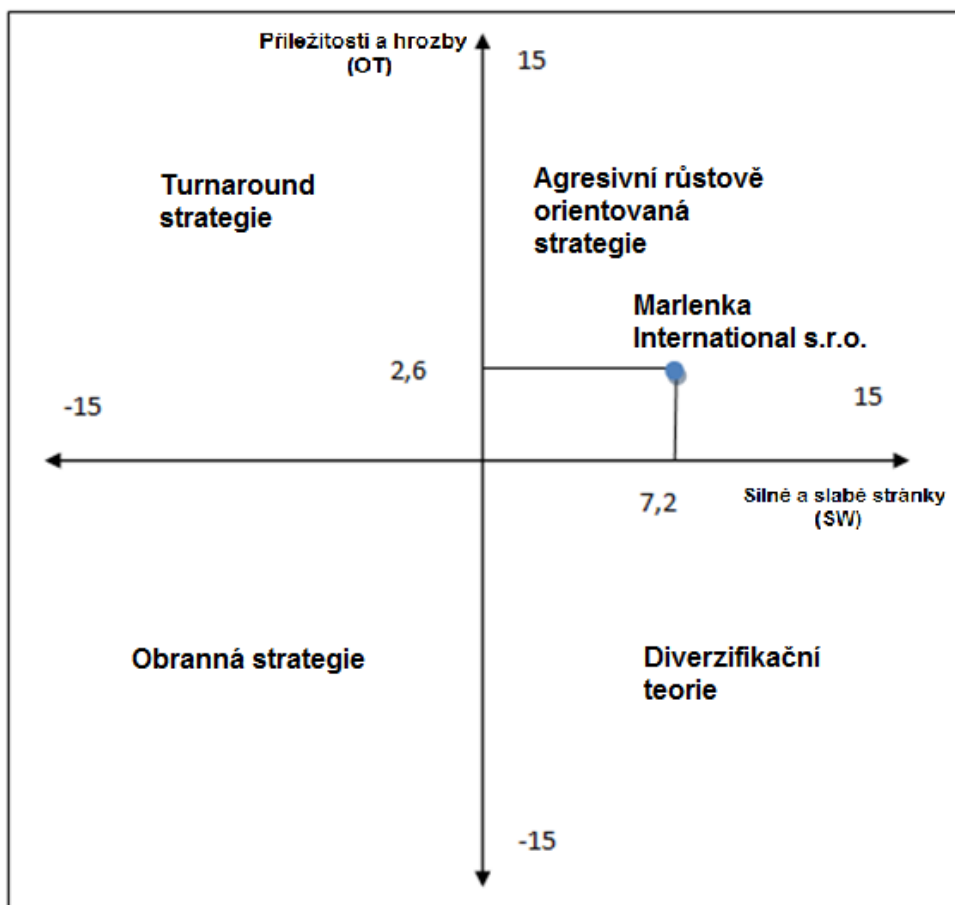
Tab. č. 4.3 - Výpočet souřadnice z hrozeb a příležitostí

Příležitosti	Název	Váha	Stupeň vlivu	Součin
O 1	Internetový obchod	4	3	12
O 2	Zaměření na USA, Čínu, Rusko	3	2	6
O 3	Zdravá výživa, Bio (dotace)	2	1	2
O 4	Najmout zkušeného finančního manažera	2	1	2
O 5	Nové partnerství	1	1	1
Průměr				4,6
Hrozby	Název	Váha	Stupeň vlivu	Součin
T 1	Noví konkurenti - plagiátoři	1	2	2
T 2	Přesycený trh, vznik nového substitutu	1	1	1
T 3	Hygienická kauza	5	1	5
T 4	Přechod ČR na euro	1	1	1
T 5	Problémy s rychlým růstem	1	1	1
Průměr				-2
Součet příležitosti + hrozby				2,6

4.3.5 Zanesení do poziční mapy

Posledním krokem SWOT analýzy je zanesení získaných souřadnic do poziční mapy a určení kvadrantu. Poziční mapa a postup byl představen v kapitole 2.3. Z předchozího postupu jsme získali souřadnice bodu [7,2; 2,6]. Tento bod nyní zaneseme do poziční mapy, založené na systému kartézských souřadnic tak, jak je ukázáno na obrázku č. 4.1.

Obr. č. 4.1 – Zanesení bodu do poziční mapy



Tím jsme určili, že náš bod a tedy i firma Marlenka patří do I. kvadrantu, tedy do kvadrantu agresivní, růstově orientované strategie. U Marlenky tedy převažují silné stránky nad slabými a zároveň má podnik mnoho příležitostí a čelí málo hrozbám. V této situaci by podnik měl využívat svých silných stránek k využívání nabízených příležitostí.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Z výsledků PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a SWOT analýzy bylo zjištěno, že pozice společnosti Marlenka international s.r.o. je na trhu medových dortů výjimečně pevná a stabilní. Organizace působí v odvětví, kde se setkává pouze s dvěma dalšími skutečnými konkurenty a v této trojici má bezkonkurenčně nejlepší postavení. Díky vhodným investicím byla schopná expandovat do zahraničí a dále tak navyšovat své zisky. Díky tomu se stále více vzdaluje svým konkurentům a není pravděpodobné, že by ji tito byli schopni kdy dohnat. Stejně nepravděpodobný se jeví vstup nového konkurenta, který – kdyby chtěl konkurovat společnosti Marlenka international s.r.o. – by musel disponovat velmi vysokým počátečním kapitálem

Finanční analýza ukázala, že podnik je ve velmi dobré finanční kondici. Jeho zisky rychle rostou, rentability dosahují také vysokých úrovní likvidita je nadstandardně vysoká a poskytuje velkou finanční stabilitu. Odhalila však i drobné nedostatky, které jsou zohledněny v následujících návrzích a doporučeních.

Management společnosti by měl používat silných stránek firmy k využívání příležitostí, které se na trhu nacházejí. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že by měl využít velkého finančního zázemí stabilní společnosti k dalšímu růstu.

Příkladem může být otevření eshopu, přes který by nabízel své produkty. Na trhu medových dortů by tak získal další konkurenční výhodu, protože zbývající dva konkurenti také nemají svůj eshop. Zároveň by pro ně bylo otevření eshopu komplikované z důvodu nedostatku financí a kratší doby trvanlivosti jejich produktů, které by se jim mohly kazit na skladu – Marlenka by tak mohla využít svou další silnou stránku, kterou je právě velmi dlouhá doba trvanlivosti.

Dalším doporučením je investování nepoužívaného kapitálu do další zahraniční expanze. Společnosti se sice poměrně daří na okolních trzích, neumí však zatím využít obrovského potenciálu velkých trhů v zemích jako USA, Rusko nebo Čína.

Třetím návrhem, který vzešel z analýzy, je najmutí zkušeného finančního manažera. Finanční analýza totiž objevila malé nedostatky, jako například zbytečně velký čistý pracovní kapitál. Jeho snížením by se dosáhlo nižších průměrných nákladů na kapitál. Dále má společnost příliš velkou pohotovou likviditu a hradí své závazky zbytečně brzy. Zkušený finanční manažer by přebytečnou hotovost, která je na běžném účtu společně s hotovostí,

kterou by získal pozdějším (nikoliv však pozdním) hrazením faktur, mohl investovat a přinést tak společnosti další zisk.

Čtvrtý návrh vzešel z PEST analýzy. Management společnosti by se měl pokusit uvést na trh výrobek, který by odpovídal dnešním požadavkům po zdravé výživě, přírodních a bio ingrediencích. Tím by mohl získat další zákazníky.

6 Závěr

Cílem této práce bylo na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti zjistit aktuální postavení firmy na trhu a poskytnout návrhy a doporučení, jakým by se měl podnik ubírat. Při zpracování praktické části bylo vycházeno z teoretických východisek rozebraných v první, teoretické části. Konkrétně byla pro analýzu makrookolí použita PEST analýza, pro analýzu mikrookolí Porterova analýza pěti konkurenčních sil a pro vnitřní analýzu finanční analýza, která nám objasnila finanční kondici podniku. Následně byla data získaná z výše uvedených analýz použita při SWOT analýze, díky čemuž se informace utřídily a vytvořily celkový obraz společnosti. Na základě výstupů SWOT analýzy potom byly doporučeny návrhy, které by měly být implementovány do podnikové strategie, aby se zlepšila strategická pozice společnosti.

Strategická analýza je bezesporu zajímavou a velmi komplexní disciplínou, které když se chopí zkušený analytik, jistě dokáže najít příležitosti pro zlepšení u každé společnosti. Ať už je to skomírající firma, která se zoufale touží dostat do černých čísel nebo firma, která právě zažívá obrovský úspěch, ale neví si s ním rady.

Z výstupu provedené strategické analýzy je očividné, že analyzovaná firma Marlenka international s.r.o. má na trhu velmi silnou a stabilní pozici. Oproti svým konkurentům má mnoho výhod, má dobrou image u zákazníků, majitel se nebojí investovat do dalšího růstu a zahraniční expanze. Má skvělý produkt, velké finanční zázemí, unikátní zařízení na výrobu velkého množství produktů a zdá se, že nemá problém najít dostatek zákazníků. Rok od roku se její zisk skokově zvyšuje, jak získává víc zkušeností a dokáže prodat více produktů

Opravdu nebylo jednoduché najít návrhy na zlepšení ve firmě, která se zdála být téměř perfektní ve všech ohledech. Důkladná analýza však nakonec odhalila drobné nedostatky, a to především ve finanční struktuře společnosti, které byly implementovány do návrhů a doporučení, které budou představeny managementu společnosti. Cíl diplomové práce byl tímto splněn. Je již na vedení organizace, jak se k návrhům postaví a zda je uskuteční.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. Finanční řízení a rozhodování. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978- 80-251-2621-9.
4. CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 8024713896.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
6. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
7. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 802470966x.
8. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 116 s. ISBN 80-7179-422-8.
11. SVOBODA, Martin. Základy financí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 195 s. ISBN 978-80-210-4976-5.

Elektronické zdroje

1. BROŽ, Jan. *Spor o dorty je u konce. Mařenka vyplatí Marlence statisícové odškodné.* iDnes.cz [online]. 2014 [cit. 16. 4. 2015]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/spor-o-dorty-marlenka-a-marenka-dmk-/ekonomika.aspx?c=A130105_141742_domaci_brm
2. ČNB. *Prognóza měnové politiky.* ČNB [online]. 2015 [cit. 16. 4. 2015]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
3. ČSÚ. Český statistický úřad [online] 2015 [cit. 20. 4. 2015]. Dostupný z : <http://www.czso.cz>.
4. INCOMA GfK. *V Evropském žebříčku kupní síly Česko kleslo na 26. místo.* Incomqa GfK. [online]. 2014 [cit. 16. 4. 2015]. Dostupné z: <http://incoma.cz/v-evropskem-zebricku-kupni-sily-cesko-kleslo-na-26-misto/>
5. MANAGEMENT MANIA. Vertikální analýza [online]. Management Mania [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>
6. MARLENKA. *O firmě* [online]. Marlenka International [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.marlenka.cz/o-firme/>
7. MEDOKS. Medoks [online]. [cit. 20. 4. 2015]. Dostupný z: <http://medoks.cz/>
8. MEDOVNÍK. Medovník [online]. [cit. 20. 4. 2015]. Dostupný z: <http://www.medovnik.cz/>
9. MEDOVNÍKY. Gruzinský medovník [online]. [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://medovniky.eu/>
10. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
11. PODNIKÁTOR. *Vstupní a výstupní bariéry na trhu listin* [online]. Podnikátor [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/n:18166/Vstupni-a-vystupni-bariery-na-trhu>

12. ŠTALMACH, Darek. *Medovník Marlenka skončil s ruční výrobou, teď chce dobýt svět*. iDnes.cz [online]. 2009 [cit. 20. 4. 2015]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/medovnik-marlenka-skoncil-s-rucni-vyrobou-ted-chce-dobyt-svet-pu7-/ekonomika.aspx?c=A090517_103545_ekonomika_kot
13. WIKIPEDIA. *SWOT analysis* [online]. Wikipedia [cit. 16. 4. 2015]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (<i>Silné a slabé stránky, příležitosti, ohrožení</i>)
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological (<i>Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory</i>)
OA	Oběžná aktiva
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VK	Vlastní kapitál
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
ESF	Evropský sociální fond
NOPAT	Zdaněný výsledek hospodaření před odečtením úroků
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROC	Rentabilita celkových nákladů
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
VŠB	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Lukáš Polame

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti z roku 2013

Příloha č. 2 Údaje o zahraničním obchodu I

Příloha č. 3 Údaje o zahraničním obchodu II

Organizační schéma společnosti z roku 2013

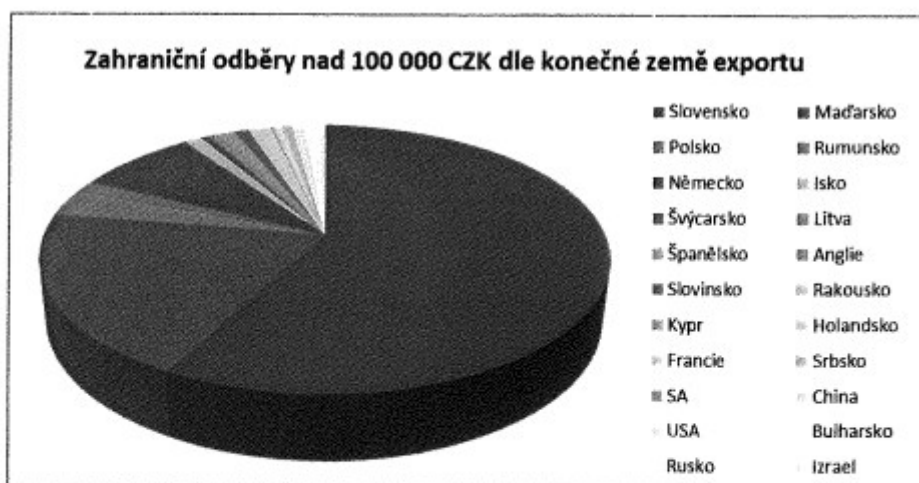


© MARLENKA international, s. r. o. Registrační označení: PISŘ 01. Příloha č. 1

Verze: 6

str.:1 / 1

Schválil: **Gevorg Avetisjan**



II. Personalistika a mzdy

Stav pracovníků k 31.12.2013 :

(průměrný evidenční přepočtený)		134
Z toho:	THP	17
	výrobní pracovníci	122

	2013	2012
Průměrná měsíční mzda v Kč	20191	14931
Koeficient meziročního nárůstu	1,35	1,047

III. Činnost firmy v roce 2013**1. Výrobně-obchodní činnost společnosti:**

❖ *Hlavní činností společnosti je výroba medových dortů „MARLENKA“ v sedmi sortimentech, a to:*

- *Klasický medový dort karamelový*
- *Kakaový medový dort*
- *Citronový medový dort*
- *Medový dort sváteční.*
- *Pachlava*
- *Napoleonky*
- *Marlenka kuličky*
- *Snack*

Z celkového objemu prodaných výrobků bylo určeno 40,00 % k dodání do zahraničí.

Hlavními odbírajícími státy jsou: Polsko, Maďarsko, Slovensko, Irsko, Anglie, Slovinsko, Německo, Švýcarsko – viz přiložený graf.